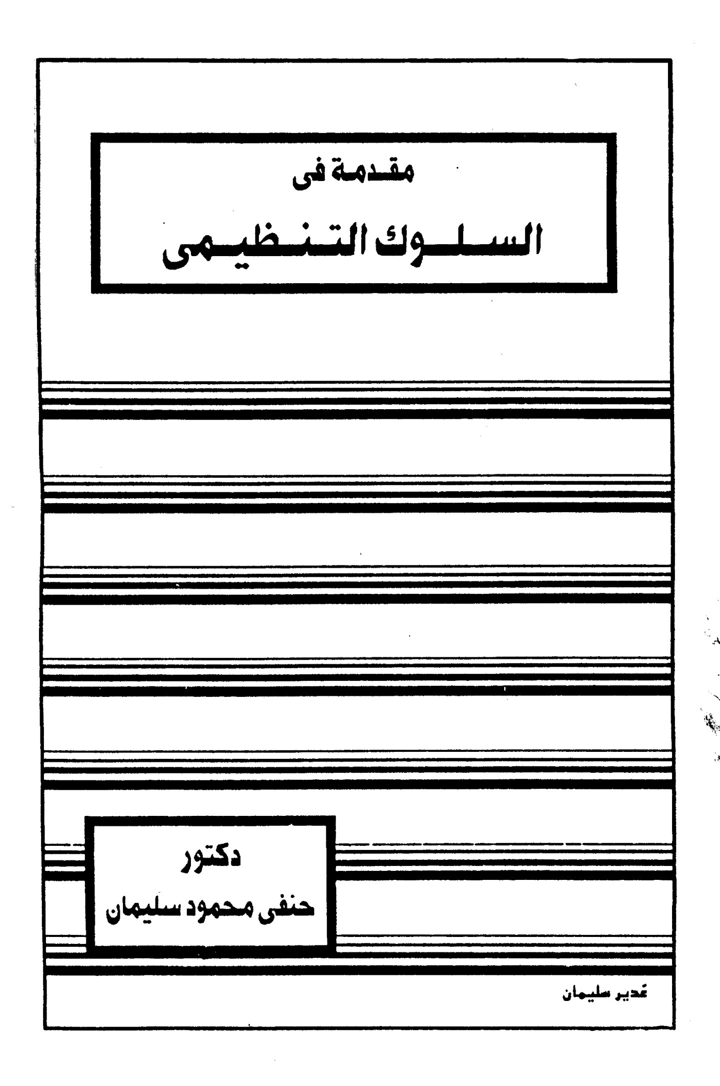

مقدمة فى
السلوك التنظيمى
دكتور
حنفى محمود سليمان
تدبير سليمان

إهـــــداء

إلى الشموع التى انطفأت لتضئ لى طريق الحياة

إلى ذكرى أبى وأمى

وإلى الشموع المضيئة فى حياتى

إلى زوجتى وأولادى وأحفادى

مقدمـــة

سبق لى أن كتبت كتاباً بعنوان "السلوك التنظيمى" فى بداية السبعينيات بعد عودتى من الولايات المتحدة لطلاب كلية التجارة، وهو كتاب نال الكثير من التقدير والاستحسان. وبمرور الوقت ومن خلال معايشة الطلاب على مدى سنوات متصلة، اتضح لى فى النهاية أن ما كتبته جاء أكثر تعبيراً عما يجيش فى عقلى من معرفة، وأقل تعبيراً عما يجب إعطاؤه للطالب المبتدئ بالجامعة.

لذلك فقد قمت بمراجعة هذا الكتاب وخلصت إلى هذا الكتاب الحالى تحت عنوان "مقدمة فى السلوك التنظيمى". وهذا يعنى أننى قد راعيت تماماً إسقاط الكثير من المعلومات والتى تعدت المائة صفحة لإيمانى بأنها تخدم طالب الدراسات العليا وليس الطالب المبتدئ. وبذلك أصبح هذا الكتاب المنقح أكثر تعبيراً عما يجب أن أقدمه للطالب المبتدئ وأقل تعبيراً عما يجيش فى عقلى من معرفة.

وبصفة عامة، فإن السلوك التنظيمى هو محصلة التفاعل بين ثلاث محاور وهى؛ السلوك الفردى ، السلوك الجماعى ، وسلوك المنظمة، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء، وهى قضية مصيرية للإدارة والاقتصاد المصرى فى عصر الانفتاح والتكتلات الاقتصادية والجات. ومن ناحية أخرى، فإنه يجب على القارئ أن ينتبه إلى أن هذه المحاور الثلاث متداخلة ومتشابكة بشكل يصعب معه التفرقة بينهم، وهذا هو معنى التفاعل.

وأخيراً فإنى أعتقد أن هذا الكتاب يمثل وجبة دسمة وخفيفة فى ذات الوقت للطالب والمدير الممارس الذى يود أن يزيد من دائرة اطلاعه.

والله الموفق

المؤلف

دكتور/ حنفى محمود سليمان

الأسكندرية فى يناير

الباب الأول

مفهوم الأداء ومحدداته

يرمى هذا الباب إلى وضع الإطار العام لمحتويات هذا الكتاب. وحيث إن الهدف الأساسى منه هو دراسة السلوك المرتبط بالأداء، لذلك فإن شرح مفهوم الأداء ومحدداتـه أمر يجب البدء به.

يعالج الفصل الأول المسميات المختلفة للفظ الإنتاجية أو الأداء فى محاولة لوضع تعاريف محددة لكل منها. يلى ذلك شرح لأهمية مفهوم الأداء من وجهات نظر الفرد والتنظيم والدولة بصفة عامة. وأخيراً فإننا نستعرض بعض المشاكل التى نعايشها فى جمهورية مصر العربية نتيجة لعدم الفهم السليم لمفهوم الأداء وأهميته.

أما الفصل الثانـى فإنه يبدأ بوضـع تعريف واضـح وشـامل للفـظ الأداء، وكذلك التعرض لمشكلـة قياسـه، ثم يلى ذلك شرح الإطار العام لنظام الأداء ومحدداته. ولا يقصد بهذا النظام مجرد قوائم بمحددات الأداء، ولكن تصور هذه المحددات فى شكل نظام يوضح كيفية التفاعل بينها من ناحية، وكيف يمكن لهذا النظام مساعدتنا على التنبؤ بمستويات الأداء المختلفة من ناحية أخرى.

الفصــل الأول

مـفـهوم الإنـتـاجيـة - الأداء

المسميات

هناك الكثير من المسميات تستخدم كتعبير عن هذا المفهوم مثل الإنتاجية Productivity أو الأداء Performance ، الكفاية أو الكفاءة Efficiency والفعالية Effectiveness ، وذلك إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء. لذلك فإنه يجب علينا وضع تعاريف واضحة لكل منها حتى لا يلتبس الأمر على القارئ.

عادة ما يستخدم لفظ الفعالية فى عمليات التشغيل أو التصنيع، وهو ما يعبر عن درجة تطابق مواصفات المنتج النهائى على المواصفات الموضوعة. فكلما زادت درجة التطابق كلما ارتفعت درجة الفعالية، والعكس صحيح كلما انخفضت درجة التطابق .

أما لفظ الكفاية أو الكفاءة فهو تعبير عن التكلفة للمنتج النهائى. فكلما انخفضت هذه التكلفة كلما ارتفعت درجة الكفاية، والعكس صحيح كلما ارتفعت هذه التكلفة. وعلى ذلك فإنه يمكن خفض التكاليف الكلية للإنتاج، أى زيادة درجة الكفاية، دون أن يصاحب ذلك بالضرورة ارتفاع درجة الفعالية. مثال ذلك التغاضى عن بعض المواصفات الدقيقة الموضوعة لصنع الخبز، وذلك بخلط الدقيق بمواد أخرى أقل تكلفة كالذرة أو البطاطا، حتى يمكن توفير رغيف الخبز، بغض النظر عن لونه أو طعمه، فى حدود تكلفة معقولة. ومن الناحية الأخرى، فإنه يمكن أيضاً زيادة درجة الفعالية

دون أن يصاحبها بالضرورة زيادة درجة الكفاية. مثال ذلك تصميم وإنتاج وإطلاق مركبات الفضاء، أو إنتاج الطائرات والصواريخ وكافة أدوات الحرب بغض النظر عن عنصر التكلفة فى هذه الحالات .

لذلك فإننى أعتقد أن لفظ الإنتاجية أو الأداء يعتبر لفظاً أكثر شمولاً من أى اللفظين السابقين؛ بل إنه تعبير عن كليهما، ذلك أنه من غير المنطقى أن نركز على أهمية الكفاية وحدها أو الفاعلية وحدها. وعلى ذلك يمكن تعريف الإنتاجية أو الأداء بأنها القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة (مواد أولية، مواد نصف مصنعة، عدد، آلات ... الخ) إلى مخرجات أى إلى عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .

أما لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء فهو لفظ محير بعض الشئ، نظراً لعدم وجود مقابل له فى اللغة الإنجليزية. فقد يكون تعبيراً عن كفاية عمليات التشغيل أو التصنيع، وبذلك فإنه لا يختلف عن لفظ الفعالية الذى سبق شرحه .

ومن ناحية أخرى فقد يكون تعبيراً عن حركة الإنتاجية ذاتها، أى أن ارتفاع الإنتاجية يعبر عنه بارتفاع الكفاية الإنتاجية، وأن انخفاضها يعبر عنه بانخفاض الكفاية الإنتاجية. وهذا الأخير أقرب إلى المنطق كتعريف للفظ الكفاية الإنتاجية. وفى هذه الحالة فإنه يجب ملاحظة أن للكفاية الإنتاجية شقان الأول هو الإنتاجية الفعلية أو الأداء الفعلى فى لحظة زمنية معينة والثانى هو المعيار النمطى لما يجب أن تكون عليه الإنتاجية أو الأداء. وعلى ذلك تصبح الكفاية الإنتاجية تعبيراً عن درجة تطابق

الإنتاجية الفعلية مع المعيار النمطى الخاص بها. وهذا يعنى أن أى ارتفاع أو انخفاض فى الإنتاجية الفعلية لا يعنى بالضرورة ارتفاعاً أو انخفاضاً فى الكفاية الإنتاجية، كما سبقت الإشارة، إذ أن العبرة فى الحكم على الكفاية الإنتاجية ترتبط بطبيعة العلاقة بين الإنتاجية الفعلية والإنتاجية النمطية، وليس بأى ارتفاع أو انخفاض فى الإنتاجية الفعلية.

لقد تعمدت أن أثير مشكلة المسميات هذه، نظراً لعدم وجود اتفاق واضح بين الكتاب على استخدامها. لذلك فإننى أتصور أن يعترض البعض على هذه المحاولات الاجتهادية لوضع تعاريف محددة لها، إلا أن وضع فواصل واضحة بين كل لفظ، أيا كانت هذه الفواصل، شئ مرغوب فيه إذا ما استهدفنا توخى الدقة.

وأخيـــراً، فهناك انطباع عام بين القــراء عامة على أن لفظ الإنتاجيـــة يرتبط بإنتاجية الآلات أو العاملين عليها، فى حين أن لفــظ الأداء يرتبط بإنتاجية الإداريين والفنيين والكتبة وكل من لا يتصل عملـــه بالآلات بصورة أو بأخرى. حتى وإن كان ذلك صحيحاً، فإن الإنتاجيـــة الكلية لأى تنظيم هى محصلة إنتاجية كل إدارة فيه، والتى هى بـــدورها محصلة إنتاجية كل قسم بكل إدارة، والتى هى بدورها محصلـــة أداء كل فرد بكل إدارة وبكل قسم. لذلك فإننى أرى أنه من الخطــأ الفصل بين الإنتاجية والأداء، وذلك أن كليهما تعبير عن نفس الشئ . وهذا هو السبب فى استخدامى لكلا اللفظين بصورة تبادلية. وحيث أن هدفنا هو تحليل ودراسة الشق السلوكى وليس الشق التكنولوجى المرتبط بالإنتاجية، فإننى أكون أكثر ميلاً إلى استخـــدام لفظ الأداء بدلاً من لفظ الإنتاجية، بالرغم من أن الفارق بينهمـــا فارق وهمى .

أهمية مفهوم الأداء

يهتم كل مدير، وعلى كل مستوى وبكل تنظيم، اهتماماً بالغاً بأداء العاملين تحت رئاسته، وذلك لأن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط، وإنما لأنه انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها والتى يرأسها هو. ولسوء الحظ، فإن الأداء وأهمية إجادته كان دائماً مبعث قلق للتنظيم الرسمى، الأمر الذى أدى، ولازال يؤدى، بالمسئولين إلى زيادة ضغوطهم على مرؤوسيهم للعمل على تحسين مستويات الأداء. وقد يكون فى ذلك تفسيراً لعدم اهتمام المرؤوسين، بل ولمقاومتهم أيضاً لمحاولات رؤسائهم لرفع مستوى الأداء نتيجة لتولد الشعور لديهم بأن الأداء وضرورة إجادته شئ مفروض عليهم ولا ينبع من ذاتهم. وبالرغم من كل هذا فلا زال موضوع "الأداء" يحتل المقام الأول من حيث أهميته، بالرغم من عدم وضوحه لكل مدير، أى من وجهة نظر التنظيم الرسمى، لعدة أسباب أهمها:

١ - تتطلب المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة أى تنظيم أن تتوافر لديه القدرة على البقاء على قيد الحياة Survival Stage . وتتضح أهمية هذه المرحلة إذا ما نظرنا إلى المجتمعات الرأسمالية المتقدمة والتى تتميز بالتطور التكنولوجى السريع والمنافسة الشديدة، حيث نجد أن العبء الأساسى الواقع على كل تنظيم يتمثل فى كيفية مواجهة تحديات البقاء على قيد الحياة، بل ومواجهتها بنجاح.

٢ - إن مرحلة البقاء على قيد الحياة ليست كافية فى حد ذاتها، ويجب أن تتبعها مرحلة النمو Rowth Stage . فالتنظيم كالطفل تماماً، يولد عاجزاً ومعتمداً اعتماداً كلياً على أبويه ، حتى يستطيع الحياة.

إلا أن هذا الطفل ينمو ويصلب عوده ويصبح أكثر استقلالاً بذاته وأقل اعتماداً على غيره بمرور الوقت وعلى ذلك فإن مشكلة التنظيم لن تستمر فى صورة الصراع من أجل الحياة بل ستأخذ شكلاً جديداً وهو الصراع من أجل النمو.

٣ - تأتى بعد ذلك مرحلة الاستقرار Stability Stage والتى تتطلب توافر قدرات معينة لدى التنظيم تساعده على الاحتفاظ بمستوى معين من النمو يكفل له الاستقرار فى مواجهة أية هزات أو تقلبات اقتصادية، محلية كانت أم دولية. وهناك مثل يقول "ليس هناك أفضل من النجاح إلا النجاح"، أى أن استقرار التنظيم عند مستوى معين يدفعه دائماً إلى محاولة بلوغ مستوى أعلى من الاستقرار، وهكذا يدعم التنظيم استقراره .

٤ - أما المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهى مرحلة القيادة الرائدة Leadership Role . وهذا يعنى أن يأخذ التنظيم دوراً قيادياً رائداً فى مجال نشاطه وأن يصبح عاملاً مؤثراً فى مجتمعه بصفة عامة. وهذه هى المرحلة التى يكون فيها للقرارات الصادرة عن التنظيم أصداء واسعة فى مجال نشاطه، والأنشطة الاقتصادية الأخرى. فعلى سبيل المثال، هناك ثلاث شركات رئيسية لإنتاج السيارات فى الولايات المتحدة الأمريكية وهى شركة جنرال موتورز وشركة فورد وشركة كريسلر. وحيث أن شركة جنرال موتورز هى أكبر الشركات الثلاث من حيث حجم التنظيم والإنتاج والمبيعات، فقد استطاعت أن تأخذ دوراً قيادياً رائداً فى هذا النوع من النشاط

الصناعى . وكنتيجة لذلك فإن كل من شركة فورد وشركة كريسلر لا تجرآن على تحديد وإعلان الزيادة فى أسعار إنتاجهما من السيارات للعام الجديد إلا بعد أن تقوم شركة چنرال موتورز بتحديد وإعلان الزيادة فى أسعارها أولاً. وقد حدث فى إحدى السنوات أن قامت شركة كريسلر بتحديد وإعلان الزيادة فى أسعارها أولاً، ولم تتجاوب معها شركة چنرال موتورز وبالتالى شركة فورد، وقد كانت النتيجة خسارة مالية ضخمة لشركة كريسلر. أضف إلى ذلك أن أسعار بعض السلع الأخرى كالثلاجات والأفران والغسالات والأدوات الكهربية. وكذلك حركة المعاملات المالية فى البنوك تتوقف إلى حد بعيد على مستويات الأسعار الجديدة للسيارات، وبالتالى على توقعات رجال الأعمال لمدى إقبال المستهلكين على شراء السيارات الجديدة بالأسعار الجديدة. من هذا المثال يتضح معنى الدور القيادى الرائد الذى يمكن لتنظيم ما أن يتقمصه ليس فقط فى مجال نشاطه، ولكن فى الكثير من الأنشطة الاقتصادية الحرة .

كيف يمكن لأى تنظيم تخطى هذه المراحل فى دورة حياته بنجاح؟ لا شك أن الإجابة تتوقف على "أداء" هذا التنظيم لا أكثر .

وإذا ما نظرنا إلى جمهورية مصر العربية كدولة عضو فى اتفاقية الجات، نجد أن هناك الكثير من الأسباب التى تدفعنا ، أو يجب أن تدفعنا ، إلى ضرورة الاهتمام بموضوع الأداء، نورد أهمها باختصار فيما يلى :

١ - تتوقف عملية التنمية الاقتصادية الشاملة وكذلك معدلات التنمية على أداء القطاعات الاقتصادية المختلفة، أى على القيم المضافة، والتى تمثل الفرق بين تكلفة المدخلات وقيمة المخرجات، التى يعاد استثمارها وفقاً لأولويات مدروسة. أى أن إحدى المشاكل الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية هى مشكلة التمويل. وعلى ذلك فإن أحد المخارج المنطقية لهذه المشكلة يتطلب ضرورة العمل على رفع كفاءة الأداء فى جميع الوحدات الاقتصادية المختلفة، أى العمل على زيادة القيم المضافة، قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية للتمويل .

٢ - إن اهتمام الدولة بضرورة إيجاد فرص عمل للخريجين من مختلف المدارس والمعاهد والجامعات يشكل عبئاً كبيراً. هذا وتتحدد قدرة الدولة على مواجهة هذا الالتزام بقدرتها على خلق فرص عمل حقيقية لهؤلاء الأفراد، الأمر الذى يتوقف بدوره على قدرة القطاعات الاقتصادية المختلفة على المساهمة فى خلق هذه الفرص، أى على أدائها.

٣ - فى هذه الحقبة الزمنية التى تمر بها البلاد الآن والتى تشهد تحولاً جذرياً فى سياستنا الاقتصادية، نجد أن سياسة حرية الاقتصاد هى بمثابة سلاح ذو حدين. فمن ناحية، يعنى تحرر الاقتصاد توفير إمكانيات اقتصادية كبيرة خارجية نحن فى حاجة إليها لدفع عجلة التنمية. ومن ناحية أخرى، فإنها تشكل تهديداً للقطاعات الاقتصادية المصريه أو بعضها. وعلى ذلك فإن الاختبار الحقيقى لصلابة هذه القطاعات تتمثل فى قدرتها على مواجهة المنافسة

الخارجية، وكذلك فى قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية والفنية. لذلك فإننى أعتقد أن موضوع "الأداء" يجب أن يلقى عناية أكبر وخاصة فى ظل هذه المتغيرات التى تعيشها البلاد.

كل ذلك يعنى أن الأداء فى الاقتصاد المخطط لا يقل أهمية عنه فى الاقتصاد الحر، وأن القيمة المضافة لا تقل أهمية عن الربح، وأن مراحل دورة حياة التنظيم، لبلوغ أعلي مستوى أداء ممكن والذى ينعكس بدوره على الدور القيادى له، لا تختلف فى النظام الاشتراكى عنها فى المجتمع الرأسمالى، ذلك أن الأنظمة الاقتصادية المتعددة وإن اختلفت من حيث ماهية وسيلة التنمية، إلا أنها تتفق من حيث وحدة الهدف، ألا وهو إحداث التنمية الشاملة وبمعدلات سريعة.

كما سبق أن أشرت، فإن الكثير من أفراد التنظيم، قد يعترضوا أو يعارضوا الكثير من الضغوط التى تفرض عليهم لتحسين مستويات الأداء، وذلك لتولد الشعور لديهم بأن تحسين الأداء شئ مفروض عليهم. مثل هذه الاعتراضات يمكن الإقلال منها إلى حد بعيد لو استطعنا أن نشعر كل فرد من أفراد التنظيم بأهمية الأداء وأهمية إجادته له شخصياً. وهناك عدة مبررات يمكن ذكرها تأييداً لوجهة النظر هذه.

١ - يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله فى الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً فى المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردى يصبح أحد العوامل الأساسية التى ينبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتى تتعلق ببعض الأشياء الهامة فى حياة كل

فرد مثل النقل والترقية والترشيح لأجازات دراسية والإعارة للعمل بالخارج. لذلك فإنه يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه فى العمل، لا لأن إجادة الأداء شئ مفروض عليه، وإنما لارتباط هذه الإجادة بمستقبله الوظيفى.

٢ - وإن اختلف أفراد التنظيم الواحد من حيث معنى الأجر أو المرتب وملحقاتهما، إلا أنهم لا يختلفون كثيراً من حيث أهمية هذه الحوافز النقدية كمبدأ. أن العدالة فى توزيع الأجور والمرتبات وما فى حكمها لا تعنى التقريب بين مستويات الأجور والمرتبات، وإنما تعنى ضرورة ربط الأجر بأداء كل فرد . تتميز المجتمعات الرأسمالية بعدم وجود أنظمة موحدة للأجور والمرتبات وحوافز الإنتاج بأشكالها المختلفة. وكنتيجة لذلك فإن كل فرد يشعر بأهمية أدائه لعمله نظراً لما لذلك من آثار مباشرة على ما يتقاضاه نقداً. أما فى مصر فقد نتج عن توحيد الكثير من الأنظمة ومنها أنظمة الأجور والمرتبات (الفئات والدرجات الداخلة فى كل فئة، وبداية الربط المالى لكل درجة ... إلى آخره)، وكذلك أنظمة الحوافز الأخرى (حوافز الإنتاج، المكافآت التشجيعية، بدلات التمثيل، بدلات الانتقال، حدود العلاوات الدورية .... إلى آخره) شعور الكثير من العاملين بعدم ارتباط الأجر أو المرتب وملحقاتهما من ناحية بالأداء من ناحية أخرى. لذلك فإنه يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه مقابل هذا الأداء بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز النقدية والأداء.

٣ - يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهى الحاجة إلى الاستقرار فى عمله. هذا وإن كانت هذه العلاقة واضحة فى المجتمعات الرأسمالية حيث تتمتع الإدارة بحريات واسعة تجاه العاملين، وخاصة غير النقابيين إلا أن هذه الحريات تكاد تنعدم فى المجتمعات الاشتراكية. أو بمعنى أدق، هناك الكثير من القيود المفروضة والتى تحد من الحريات الممنوحة للإدارة إلى حد بعيد. وأنى أذكر على سبيل المثال أن جامعة براولى بالولايات المتحدة، والتى كان يعمل بها هذا الكاتب كأستاذ مساعد لإدارة الأعمال، بدأت تعانى عجزاً مالياً منذ بداية عام ١٩٧٠ بلغ نصف مليون دولار فى عام ١٩٧٢. ولتغطية هذا العجز اتجهت إدارة الجامعة إلى محاولات متكررة لاستقطاب عدد أكبر من الطلبة. ولما فشلت هذه المحاولات، بدأت إدارة الجامعة تتجه اتجاهاً مختلفاً يهدف إلى عمل تقييم شامل لجميع البرامج الدراسية من حيث أهميتها وتكلفتها. وقد نتج عن هذه الدراسة أن اتخذت الجامعة قراراً بالاستغناء عن بعض البرامج التعليمية وضغط البعض الآخر. وقد صاحب هذا القرار قراراً آخر بالاستغناء عن خدمات واحد وأربعون من أفراد هيئة التدريس بصرف النظر عن مراتبهم العلمية من جميع البرامج التعليمية بالجامعة. وقد كانت المشكلة بطبيعة الحال هى مشكلة تحديد أولئك الذين يمكن الاستغناء عنهم. وهنا برز الأداء الفردى كعامل أساسى، حيث تم الاستغناء عن الأقل كفاءة بطبيعة الحال.

كما سبقت الإشارة، فإنه ترتب على عدم منح الإدارة المصرية السلطات الكافية الحقيقية أن شعر الفرد العامل، وخاصة فى المستويات الوسطى وما دونها بالتنظيم، بالكثير من الاستقرار فى عمله، الأمر الذى أدى بالكثير إلى إهمالهم لأعمالهم بدلاً من الاهتمام بها. وبصفة عامة، فإنه إذا حدثت أية تعديلات فى أنظمة الإدارة فى مصر بحيث تمنح الإدارة المصرية سلطات حقيقية أكبر، فإن استقرار العامل فى العمل يصبح أحد العوامل الهامة التى تبرز أهمية مفهوم الأداء لكل فرد.

بعض المشاكل التطبيقية فى جمهورية مصر العربية .

نتيجة لعدم الفهم الواضح لمعنى وأهمية مفهوم الأداء فإننا نعانى فى مصر الكثير من المشاكل والتى يمكن إيجازها فيما يلى :

١- مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية :

بالرغم من كون الاقتصاد المصرى اقتصاداً مخططاً، فإننا حتى اليوم لم نجد أسلوباً دقيقاً لتخطيط العمالة، وخاصة على مستوى الوحدة الاقتصادية، علماً بأن الطاقة البشرية هى أهم مورد طبيعى للبلاد. إن التخطيط السليم للعمالة يقتضى تخطيط كل من العرض والطلب الخاص بها، إلا أن تخطيط عرض العمالة وفقاً لإمكانيات وسياسات وزارات التربية والتعليم العالى وكافة المعاهد الفنية والتجارية ومراكز التنمية المختلفة أمر بالغ الصعوبة، إن لم يكن خطأ، إلا إذا تحددت جميع نوعيات العمالة المطلوبة أولاً، أى بعد تحديد جانب الطلب الإجمالى، والذى يمثل بدوره المحصلة الكلية

للطلب الخاص بكل وحدة اقتصادية للعمالة المطلوبة لها. وبدون الدخول فى أية تفاصيل، فإن "الأداء النمطى" يمثل أحد البيانات الأساسية اللازمة للتخطيط السليم لحجم ونوع العمالة المطلوبة للوحدة الاقتصادية. وبالتالى فإن عدم توافر هذا البيان، وهذا هو ما حادث فعلاً، يشكل عقبة أساسية أمام الوحدة الاقتصادية فى سبيل تخطيط حجم ونوع العمالة المطلوبة لتحقيق أهداف إنتاجية محددة. فإذا ما أضفنا إلى ذلك بعض المشاكل الأخرى والمتعلقة بالعمالة أيضاً مثل أهمية توزيع الخريجين من مختلف الكليات والمعاهد والمدارس لاتضح لنا أن مشكلة العمالة قد بلغت حداً خطيراً يتعين فيه على المسئولين فى الدولة وقطاعاتها الاقتصادية المختلفة ضرورة الأخذ بالأساليب العلمية السليمة، وليس الحدس والتخمين واستقراء الأرقام التاريخية، كمحور أساسى لتخطيط العمالة والقضاء على جميع المشاكل المتعلقة بها. وهنا أكرر ثانية أن "الأداء النمطى" معلومة أساسية لا يمكن تخطيط العمالة المطلوبة فى غيبتها.

٢ - مشكلة تقييم الأداء الفردي :

يتطلب التقييم السليم لأداء الأفراد فى أى موقع عمل، ضرورة توافر مقياسين ؛ أحدهما للأداء النمطى والآخر للأداء الفعلى. فإذا كان مفهوم الأداء ذاته غير واضح، فإنه لا يمكن وضع أية أنظمة موضوعية لتقييم الأداء الفردى. وإذا أخذنا فى الاعتبار أن قياس وتقييم الأداء ليس هدفاً فى حد ذاته : وإنما وسيلة نحو اتخاذ الكثير من القرارات مثل النقل والترقية والعلاوات الدورية وتخطيط

احتياجات التدريب، لاتضح لنا أهمية الأداء وحجم المشاكل التى قد تترتب على عدم الفهم الصحيح له، حين التطبيق العملى.

٣- مشكلة الدافعية :

لاشك أننا سوف نتعرض لموضوع الدافعية بالكثير من التفاصيل فيما بعد، إلا أن ما أود أن أشير اليه هو أن بيئة العمل الداخلية، أى التنظيم ذاته، هو المكان الذى من خلاله يستطيع الفرد العامل إشباع أو عدم إشباع حاجاته المختلفة. هذا وإن إشباع الحاجات سواء المادية، مثل الأجور والمرتبات والعلاوات الدورية وحوافز الإنتاج، أو المعنوية مثل الترقية تتوقف، بجانب أشياء أخرى، على الفهم الواضح لمفهوم الأداء لدى أفراد الإدارة بالتنظيم. بمعنى آخر، فإن عدم وضوح مفهوم الأداء عادة ما يكون له انعكاسات سيئة على العديد من الأشياء مثل :

عدم وجود أنظمة حوافز إنتاج موضوعية، سواء فردية أو جماعية .

وفي حالة وجود هذه الأنظمة، فقد لا تكون سليمة على الإطلاق، نظراً لعدم وجود معايير أداء نمطية، أو لوجود معايير نمطية قديمة لا تصلح للتطبيق .

الشكاوى المستمرة من التحيز والمحاباه فى النقل والترقية والإعارة وما إلى ذلك .

الرغبة فى ترك العمل والهجرة إلى خارج البلاد.

الإهمال وانتفاء الدافع على العمل.

٤- مشكلة تحديد المسئولية :

هناك الكثير من الانحرافات والأخطاء التى تحدث داخل مجتمعنا سواء عن عمد أو جهل. وهناك الكثير من الشواهد على صحة ذلك، مثل إقامة مصنع فى منطقة ريفية ثم اكتشاف أن الكهرباء لم تدخل هذه المنطقة بعد، أو عقد صفقة لشراء طائرات نقل مدنية وبالعملات الحرة ثم يتضح فيما بعد عدم صلاحيتها لوجود أخطاء فنية بها، أو إصدار الكثير من القوانين واللوائح والتى تحمل الكثير من المتناقضات فى وقت قصير دون أية دراسات موضوعية مسبقة، أو إعلان سياسات عامة دون إصدار الإجراءات التنفيذية إلا بعد مرور وقت طويل. وقد نادى الكثير بوجوب وجود نظام للمحاسبة والمسائلة، إلا أن مثل هذا النظام لا يمكن وضعه إلا إذا تحدد مقدماً ما يجب أن يتوقع إنجازه. بمعنى آخر، إذا كان "الأداء النمطى" غير واضح، فإن المسئولية تصبح غير واضحة أيضاً.

إن ما سبق قوله لا يمثل بأى حال حصراً كاملاً لجميع المشكلات التى نعانى منها لعدم فهمنا لأهمية موضوع "الأداء"، إلا أنها يكفى لإبراز أهمية هذا الموضوع وحجم المشاكل التى قد تنجم عن عدم الاهتمام به .

الفصل الثانى

محـــددات الأداء

يعتبر موضوع "محددات الأداء" لغزاً يقرب من ألغاز الكلمات المتقاطعة،إن لم يزد عليها، ويرجع ذلك إلى ثلاثة أسباب رئيسية وهى :

أولاً :- عدم وجود تعريف شامل للفظ الأداء.

ثانياً :- عدم وجود مقاييس واضحة لقياس وتقييم الأداء.

ثالثاً :- عدم توافر المعرفة الكافية بماهية العوامل التى تحدد الأداء.

هذا ويجب ملاحظة أن هذه الأسباب ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، بمعنى أن مناقشة أحدها لا يمكن أن يتم دون مناقشة مماثلة للباقى.

تعريف الأداء

سبق أن أعطينا تعريفاً عاماً للأداء فى الفصل الأول . إلا أنه يعاب على مثل هذا التعريف وغيره من التعاريف المماثلة، أنه أقرب إلى الفلسفة منه إلى التطبيق العملى. فالقول مثلاً بأن الهدف من التعليم الجامعى هو خلق المواطن الصالح، المثقف، والقادر على خدمة بلاده يختلف اختلافاً كبيراً عن القول بأن الهدف هو خلق فئة مثقفة ومتخصصة فى الحاسبات الالكترونية واستخداماتها، وأخرى متخصصة فى تخطيط القوى البشرية العاملة على مستوى المنشأة، وأخرى متخصصة في مكافحة آفات القطن، وأخرى متخصصة فى بناء السدود فى المناطق الجبلية .... إلى آخره. إن

التعريف الأول تعريف فلسفى لا يفيد الرجل الممارس فى كثير أو قليل، أما التعريف الثانى فإنه تعريف عملى Oprational. ويتلخص الفارق الأساسى بين كليهما فى أن الأول لا يمكن قياسه على عكس الثانى الذى يمكن إخضاعه للقياس الكمى.

هناك تعريف للأداء يكاد يكون متفقاً عليه بين الكتاب ومنظمات العمل المختلفة وهو أن الأداء هو "المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة Output Per man/horn". إن استخدام هذا التعريف يتوقف علي عاملين أساسيين :

١ - يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذى يمكن قياسه كماً وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أى يمكن تسجيله وحسابه فى فترات زمنية محددة. فإذا كان بالإمكان تسجيل وحساب عدد الأمتار التى يقوم غزال بغزلها أو عدد الإطارات التى يقوم عامل فى مصنع للسيارات بتركيبها، أو عدد التذاكر التى يمكن لأحد المحصلين بيعها فى ساعة عمل واحدة، إلا أنه لا يمكن تسجيل وحساب أداء أحد المديرين أو رئيس مجلس إدارة تنظيم ما. فكما يقال أن البروفسور الأمريكى المعروف كريس أرجيرس Criss Argyris يلزم مكتبه المصنوع من حوائط عازلة للصوت كل يوم عدة ساعات متتالية لا يقابل أو يخاطب فيها أحداً، ولا يعمل شيئاً محدداً، سوى أنه يفكر، وقد يطول به التفكير أياماً بل وشهوراً دون أى إنجاز واضح، وقد لا يطول به التفكير ويخرج بفكره كتاب أو مقال. فكيف يمكن قياس أدائه فى ساعة واحدة؟ مثال آخر عن احدى شركات الألكترونات فى الولايات

المتحدة وتدعى شركة ماجنافكس Magna Vox ، حيث كانت هذه الشركة تسير بخطى متعثرة منذ إنشائها فى بداية هذا القرن وحتى نهاية الأربعينات حتى أنها تعرضت للإفلاس أكثر من مرة. وقد كانت سياسات الشركة طوال هذه الفترة قائمة على فلسفة الإنتاج الرخيص والبيع بأسعار رخيصة لمنافسة الشركات ذات الإنتاج المماثل. وفى بداية الخمسينات عين بها رئيس مجلس إدارة جديد قرر أن يغير سياسات الشركة إلى النقيض، فأصبحت الشركة تنتج إنتاجاً على مستوى راق من الجودة لبيعه بأسعار عالية لمنافسة الشركات المعروفة مثل وستنج هاوس وجنرال الكتريك. وقد كانت نتيجة هذه السياسات الجديدة أن ارتفعت مبيعات الشركة فى خلال سنوات قلائل من حوالى ثلاثين مليوناً من الدولارات إلى ثلثمائة وخمسين مليوناً سنوياً، كذلك ارتفعت أرباح الشركة الصافية من حوالى الصفر إلى ثلاثة وثلاثين مليوناً من الدولارات سنوياً. فكيف يمكن تعريف أداء رئيس مجلس إدارة هذه الشركة وكيف يمكن قياس هذا الأداء؟

٢ - يجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذى يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه. ومن الناحية التكنولوچية فقد يكون هذا ممكناً فى بعض الأحيان كما في حالات خطوط التجميع، حيث يمكن تبسيط العمل إلى حد بعيد وتوزيع أنشطة محددة وسهلة علي كل عامل للقيام بها بصورة منفصلة عن باقى زملائه. ومن الناحية الأخرى فقد تتطلب التكنولوچيا أو طبيعة العمل ذاتها ضرورة تضافر مجهودات أكثر من فرد واحد لإنجاز عمل محدد، مثل فرق العمل

التى تعمل على تركيب وإصلاح أسلاك التيار الكهربائى فى الطرق أو فرق كرة القدم أو فرق الباحثين من ذوى التخصصات المختلفة والتى تعمل لإنجاز نفس الهدف مثل بناء السدود أو القضاء على آفات المحاصيل الزراعية أو استحضار وتركيب مركبات كيمائية ودوائية، أو فرق إطفاء الحريق أو فرق الأطباء المكونة من تخصصات مختلفة فى الجراحة والتخدير والتمريض .... إلى آخره .

**** من هذه المناقشة يتضح أن ما يعوزنا هو البحث عن تعريف اخر للأداء يتوافر له خاصيتان :**

اولاً : أن يكون التعريف شاملاً أى يصلح للتطبيق على معظم الوظائف، إن لم يكن جميعها.

ثانياً : أن يكون عملياً، أى يخضع للقياس الكمى.

أخذاً بمبدأ "الإدارة بالأهداف" Management by Objectives ، فإن لكل عمل مجموعة محددة من الأهداف التى يجب على شاغل هذا العمل إنجازها. وبالتالى فإن أداء أى فرد ما هو إلا إنعكاس لمدى نجاحه أو فشله فى تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل. ويمكن تصور أن لكل عمل - أى عمل - ابتداءً من أدنى المستويات إلى أعلاها فى التنظيم، عدداً من الأهداف يمكن وضعها فى ثلاث مجموعات وهى :-

اولاً :- مجموعة الأهداف الروتينية Routine Objectives ، وهى تلك الأهداف التى تتسم بالخصائص الآتية :

- التكرار
- أنها تؤدى دون تفكير أو بحد أدنى منه.
- أن لها حلول جاهزة ومتفق عليها، أو أن طرق حلها معروفة وواضحة.
- أنها تحتاج إلى حد أدنى من المهارة والخبرة.
- يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريباً، مهما اختلفت قدراتهم.

ثانياً : مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل Problem-Solving Objectives ، وهى تلك الأهداف التى تتطلب قدرات ومهارات أعلى، لبلورة المشاكل التى يواجهها الفرد أثناء تأديته لعمله، ولمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها. كما أنها تنعكس ليس فقط على تعريف وحل المشاكل القائمة، بل وعلى محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها مسبقاً. وتتسم هذه الأهداف بالخصائص الآتية :

- أنها غير متكررة نسبيا.
- أنها تحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والجهد.
- أنها تتطلب الشئ الكثير من الخبرة العملية والقدرة علي البحث والدراسة.
- ليس لها حلول قطية أو جاهزة.
- قد يختلف أفراد التخصص الواحد على كيفية مواجهتها.

ثالثاً : مجموعة الأهداف الخلاقة Creative Objectives ، وهى تلك الأهداف التى ترتبط بالكثير من مظاهر الخلق والابتكار مثل صنع منتجات جديدة ذات استخدامات مبتكرة؛ أو خلق استخدامات جديدة لمنتجات قائمة، أو حل المشاكل البالغة التعقيد، أو اقتراح أنظمة وأساليب أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال، أو وضع تصورات صحيحة لما يجب أن يكون عليه مستقبل العمل فى الشركة أو الإدارة، أى رسم استراتيجية سليمة للعمل ، ... إلى آخر ذلك. وتتسم هذه الأهداف بالخصائص التالية :

- أنها تحتاج إلى حد أقصى من الوقت والجهد.
- أنها تتطلب حداً أقصى من المهارة والخبرة والمعرفة، وكذلك القدرة على إجراء البحوث الميدانية.
- لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح، وذلك لعدم توافر القدرة على الخلق والابتكار، وبنفس الدرجة لدى الجميع.
- أنها تتطلب أفراداً من معدن مختلف. بحيث يكون لديهم الدافع القوى على العمل، والمثابرة فى المحاولات المبذولة المتكررة دون الشعور بالإحباط، مهما كانت العقبات.

فإذا ما أخذنا هذا التقسيم كنقطة بداية لاتضح لنا أن عمل أى فرد لابد وأن يدخل فى نطاقه هذه المجموعات الثلاثة. وبالتالى فإن الخطوة التالية، حتى يصبح التعريف عملياً، تتمثل فى ضرورة التحديد الواضح والمحدد لأهداف كل مجموعة وذلك من واقع "وصف العمل" Job Description ، أو من واقع الممارسة الفعلية له .

وبالرغم من أن هذه المجموعات الثلاث للأهداف واحدة بالنسبة لجميع الأعمال إلا أن الأهداف المحددة التى تندرج تحت كل منها لاشك ستختلف من عمل لآخر وفقاً لطبيعة العمل ذاته. وهذا يعنى أن الوزن النسبى لكل مجموعة سيختلف أيضاً من عمل لآخر. فمما لاشك فيه أن الأهداف الروتينية لمشرف الخط الأول تمثل جزءاً أساسياً من عمله، فى حين أنها تمثل جزءاً تافهاً من عمل رئيس مجلس الإدارة والعكس صحيح بالنسبة للمجموعتين الباقيتين. ويمكن تصوير مجموعات الأهداف وأهميتها النسبية كما فى شكل رقم (١).

شكل رقم (١)

مجموعات الأهداف والأهمية النسبية لكل منها
تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية بالتنظيم

كلما انخفض المستوى الإدارى بالتنظيم	كلما ارتفع المستوى الإدارى بالتنظيم
أكثر أهمية (ذات وزن نسبى أكبر)	أكثر أهمية (ذات وزن نسبي أكبر)
أهداف روتينية	أهداف خلاقة
أهداف متعلقة بحل المشاكل	أهداف متعلقة بحل المشاكل
أهداف خلاقة	أهداف روتينية
أقل أهمية (ذات وزن نسبى أقل)	أقل أهمية (ذات وزن نسبى أقل)

وفيما يلى نموذج مبسط لأهداف وظيفة "مدير إدارة أفراد" باعتبار أن الوظائف الإدارية بصفة عامة من الوظائف التى يصعب تعريف أدائها بالمقارنة بالوظائف العمالية.

نموذج رقم (١)

*الأهداف المتعلقة بوظيفة مدير إدارة أفراد**

أولاً: الأهداف الروتينية

١- حساب وعمل كشوف الأجور والمرتبات والاستقطاعات.

٢- حساب وعمل كشوف حوافز الإنتاج أو الاشتراك فى عملها مع إدارة الحسابات.

٣- حفظ سجلات العاملين.

٤- وضع أنظمة الحضور والانصراف وغيرها من أنظمة الانضباط.

٥- تطبيق قوانين ولوائح العمل علي كافة العاملين.

٦- توفير الخدمات المختلفة للعاملين (إسكان - مطاعم - رعاية صحية .... الخ).

---

* هذه الأهداف موضوعة على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر.

ثانياً: الأهداف المتعلقة بحل المشاكل

٧- بلورة وحل مشاكل الغياب والتأخير.

٨- بلورة وحل مشاكل التمارض والأجازات بدون إذن.

٩- بلورة وحل المشاكل المتعلقة بارتفاع معدل دوران العمل.

١٠- بلورة وحل المشاكل المتعلقة بحوادث العمل.

١١- بلورة وحل المشاكل المتعلقة بكيفية تفسير النصوص واللوائح تفسيراً سليماً.

١٢- العمل علي حل مشاكل العاملين داخلياً، دون اللجوء إلي المحاكم بقدر الإمكان.

ثالثاً: الأهداف الخلاقة

١٣-التخطيط العلمى السليم لاحتياجات المشروع من القوى العاملة كماً وكيفاً.

١٤-تطوير نظام حفظ السجلات بحيث يصبح له استخدامات متعددة ومفيدة.

١٥-تخطيط عملية التدريب تخطيطاً علمياً سليماً ابتداء من حصر احتياجات التدريب حتى تقييم فاعليته.

١٦-العمل على سد الثغرات التى تتركها القوانين واللوائح، أى الحركية فى تفسير القوانين واللوائح وليس الجمود.

١٧-وضع الحلول الجذرية لمشكلة العمالة الزائدة.

١٨-القيام بعمل البحوث والدراسات اللازمة بصفة دورية.

١٩- تخطيط كوادر العمل بطريقة سليمة.

٢٠- العمل على خلق فرص عمل حقيقية تؤدى إلى التسكين الصحيح للعاملين.

مقاييس الأداء

هناك ارتباط وثيق بين تعريف الأداء وقياسه، ذلك أن قياس أية ظاهرة بدقة يتوقف علي مدى وضوحها أولاً، وعلي مدى توافر المقاييس المناسبة ثانياً. وحيث أن قياس الأداء ليس هدفاً فى حد ذاته، وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه، فإنه يجب النظر إلى زاويتين منفصلتين، لكن مرتبطتين، فيما يختص بالقياس. تتمثل الأولى فى قياس ما هو قائم، أى الأداء الفعلى، وتعنى الثانية بقياس ما يجب أن يكون، أى الأداء النمطى.

قد لا يكون المجال متسعاً أو مناسباً هنا للكلام تفصيلاً عن المقاييس وأنواعها وكيفية عملها والاشتراطات الواجب توافرها فيها، إلا أن ما أود الإشارة إليه بصفة خاصة هو ضرورة أن تتسق هذه المقاييس مع تعريف الأداء، أى مع المجموعات الثلاثة للأهداف السابق الإشارة إليها.

وحيث أنه لا توجد طريقة واحدة لوضع أى مقياس، وحيث أنه لا يوجد ما يمكن تسميته بالمقياس الأمثل، فإنه يمكن استخدام أحد أو مجموعة الأساليب التالية حين وضع مقياس الأداء النمطى.

١ - دراسات العمل

تعنى هذه الدراسات بتحليل العمل إلي مكوناته أو جزئياته، ثم دراسة كل جزء وفقاً لكمية الوقت المناسبة التى يتطلبها الأداء الجيد. كما أن الأمر قد يستدعى أيضاً إجراء بعض التعديلات فى طريقة أداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات (الأنشطة) أو الحركات الزائدة -أو المعوقة-. وبالإجمال فإن دراسات العمل هى تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والوقت Motion and Time Study.

هذا ويجب مراعاة ضرورة توافر بعض المقومات حتى تتم هذه الدراسة بنجاح وأهمها :

- أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوى القدرات والمهارات المتوسطة.
- أن يكون عدد الأفراد موضع الدراسة مناسباً، فكلما قل العدد كلما كان من العسير الاعتماد على صدق النتائج، والعكس صحيح.
- أن تمتد الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبياً، حتى يمكن تخليص النتائج من المؤثرات العارضة والتى قد تترك آثارها على الأداء.
- أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية.
- أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادلة ترتبط بمعايير الأداء النمطية المتوقع الوصول إليها، وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين.

٢ - الإحصاءات الداخلية

قد تكون دراسات العمل أسلوباً مناسباً لقياس الأهداف ذات الصبغة الكمية البحتة، إلا أنها قد لا تتلاءم مع بعض الأهداف الأخرى مثل معدلات دوران العمل وحوادث العمل والغياب .. إلى آخره . لذلك فإن تحليل ودراسة المعلومات التاريخية بنفس التنظيم قد تصلح كأساس لوضع معايير الأداء النمطية المطلوبة. هذا ويجب مراعاة ضرورة توافر المقومات الآتية حين دراسة الإحصاءات الداخلية بالتنظيم :

- أن تجمع البيانات عن فترات طويلة نسبياً.
- أن يتم تخليصها من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير العادية.
- أن يتم تحليلها تحليلاً سليماً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- أن يتم تقييم النتائج تقييماً موضوعياً قبل استخدامها.

٣- الإحصاءات الخارجية

إذا لم تتوافر للتنظيم الإحصاءات الداخلية المطلوبة لحداثته أو لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات به، فإنه يمكن الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية والتي تتعلق بتنظيمات مماثلة. حتى وإن توافرت الإحصاءات الداخلية، فقد ترى إدارة الشركة أنه من الأنسب مقارنتها بالإحصاءات الخارجية حتى تكون معايير الأداء أكثر جدية وفاعلية. هذا ويمكن تجميع الإحصاءات الخارجية عن بعض التنظيمات

الرائدة فى مجال النشاط الاقتصادى المحدد، أو الاكتفاء بمتوسطات حسابية لجميع تنظيمات القطاع .

وبالانتهاء من وضع معايير الأداء النمطية لكل مجموعة من مجموعات الأهداف المشار إليها آنفاً، فإن ما ينبغى بعد ذلك هو قياس الأداء الفعلى لكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطى. فإذا ما افترضنا أن الأداء النمطى يمثل المنطقة المتوسطة على مقياس الأداء فإن ارتفاع الأداء الفعلى قليلاً عن هذه المنطقة يؤخذ على أنه أداء جيد، كما أن ارتفاعه كثيراً يؤخذ على أنه أداء ممتاز، والعكس صحيح، أى أن انخفاض الأداء الفعلى قليلاً عن هذه المنطقة ينظر إليه على أنه أداء دون المتوسط، كما أن انخفاضه كثيراً ينظر إليه على أنه أداء ضعيف . وحتى يمكن التعبير بصورة كمية عن الأداء، فإنه يمكن إعطاء درجة واحدة مقابل "الأداء الضعيف" ودرجتان مقابل "الأداء دون المتوسط" وثلاث درجات مقابل "الأداء المتوسط، أى النمطى" وأربع درجات مقابل "الأداء الجيد" وخمس درجات مقابل "الأداء الممتاز".

وبعد الانتهاء من الربط بين الأداء الفعلى والأداء النمطى لكل هدف، فإن التقييم الإجمالى، أى التقييم المتعلق بدرجة تحقيق جميع الأهداف، يجب ألا يتم إلا بعد أخذ الأوزان النسبية لكل مجموعة من مجموعات الأهداف فى الاعتبار. ولتوضيح هذه النقطة فإننا سوف نفترض بعض الأرقام الخاصة بتقييم الأداء الفعلى لفردين أحدهما يقع فى أسفل التنظيم والآخر فى أعلاه كالآتى :

جدول رقم (١-أ)

تقييم الأداء الفردى (بإستخدام الدرجات المطلقة)

مجموعات الأهداف	متوسط درجات الأداء الفعلى لأهداف كل مجموعة	
	الفرد بأعلى التنظيم	الفرد بأسفل التنظيم
مجموعة الأهداف الروتينية	٥	٤.٥
مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل	٤	٣
مجموعة الأهداف الخلاقة	٢	١
مجموع الدرجات المرجحة	١١	٨.٥

يتضح من هذا التحليل أن أداء الفرد بأعلى التنظيم يفوق أداء ذلك الفرد بأسفله وفقاً للدرجات المطلقة التى حصل عليها كل منهم. إلا أن هذه المقارنة خاطئة، ذلك أنها لم تأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لكل مجموعة من مجموعات الأهداف والتى تتوقف، كما سبق القول، على مكان الفرد فى السلم الإدارى بالتنظيم. فإذا افترضنا أن الأوزان النسبية لمجموعات الأهداف الثلاثة للفرد بأعلى التنظيم هى ١٠٪ ، ٤٠٪ ، ٥٠٪ على التوالى، وأنها بالنسبة للفرد الآخر بأسفل التنظيم ٧٠٪ ، ٢٠٪ ، ١٠٪ على التوالى، فإن درجات الأداء المرجحة التى يحصل عليها كلا منهما وفقاً للأوزان الموضوعة تبدو كالآتى :-

جدول رقم (١ - ب)

تقييم الأداء الفردى (بإستخدام الدرجات المرجحة)

مجموعات الأهداف	المتوسط المرجح لدرجات الأداء الفعلى لأهداف كل مجموعة	
	الفرد بأعلى التنظيم	الفرد بأسفل التنظيم
مجموعة الأهداف الروتينية	٠.٥٠	٣.١٥
مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل	١.٦٠	٠.٦٠
مجموعة الأهداف الخلاقة	١.٠٠	٠.١٠
مجموع الدرجات المطلقة	٣.١٠	٣.٨٥

يتضح الآن بعد الترجيح أن الأداء الفعلى للفرد بأعلى التنظيم يقرب من الأداء المتوسط كما أنه يقل عن الأداء الفعلى للفرد الآخر بأسفل التنظيم والذى يقرب أداءه من الأداء الجيد.

محددات الأداء

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين فى محاولات مشددة لمعرفة ماهية العوامل التى تحدد مستوى الأداء الفردى ولتفسير التذبذب فيه صعوداً وهبوطاً. وقد سارت الدراسات الميدانية المتعلقة بتحديد محددات الأداء فى إطارين. يفترض الإطار الأول وجود علاقة مباشرة بين الرضاء عن العمل من ناحية ومستوى الأداء من ناحية

أخرى فى حين يفترض الإطار الثانى وجود علاقة غير مباشرة بين كليهما، بمعنى أن تأثير الرضاء العام عن العمل على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة Mediating Factors كالسن ونوع العمل ومستوى التعليم والدخل والجنس والمركز الاجتماعى وحجم الشركة ... إلى آخره. وبالرغم من التباين فى كلا وجهتى النظر، إلا أن نتائج الدراسات المتعددة جاءت مليئة بالمتناقضات، تركتنا مرة أخرى فى فراغ. وفيما يلى عينة من نتائج هذه الدراسات.

"أشارت تجارب مصانع هوثورن التى قام بها التون مايو[١] Elton Mayo وزملاؤه أنه لا توجد هناك أية علاقة بين ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والأجور والتهوية وفترات الراحة من ناحية والأداء من ناحية أخرى".

"فى مقال لهارولد روث[٢] Harold Rothe، عن دور الأجور فى زيادة الأداء استعرض الكاتب عدداً من الدراسات الميدانية أثبتت جميعها وجود علاقة وطيدة بين الزيادة فى الأجور من ناحية وارتفاع مستوى الأداء من ناحية أخرى".

---

1 - Mayo, E., in Knowles, W.H., "Human Relations in Industry: Research And Concepts" , California Management Review., (Vol. 1, Fall, 1958), pp. 87-105.

2 - Rothe, h, F, Does Higher Pay Bring Higher productivity, personnel. (Vol, 37, July - August, 1960), pp. 20-27.

" فى مقال لكان Kahn[1] خاص بتقييم الدراسات التى قام بها ليكرت Likert وزملاؤه فى معهد الأبحاث التابع لجامعة متشجان، أشار الكاتب إلى أنه لا توجد هناك علاقة منتظمة وواضحة بين الأداء من ناحية والشعور بالرضاء عن العمل بمكوناته المختلفة من ناحية أخرى".

" افترض هرزبرج وزملاؤه[2] وجود علاقة إيجابية بين الرضاء العام عن العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى. وبالرغم من ذلك فإن مراجعتهم لسبعة وعشرين دراسة أثبتت وجود هذه العلاقة فى أربعة عشر منها فقط".

"قام ڤروم[3] Vroom بمراجعة عشرين دراسة خاصة بالعلاقة بين الرضاء العام عن العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى، ووجد أن هناك علاقة إيجابية فى سبعة عشر منها مقاسة بمعامل ارتباط قدره ٠,١٤ ، وهو معامل ضئيل يعبر عن عدم وجود علاقة على الإطلاق، في حين كانت العلاقة بين الرضاء والأداء سلبية في الثلاث دراسات الباقية، أى أنه كلما زاد الشعور بالرضاء عن العمل كلما انخفض الأداء".

---

1 - Kahn, R.L., "Productivity And Job Satisfaction", Personnel Psychology, (Vol, 13,Autumn, 1960), pp. 275-237.

2 - Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B, The Motivation to work, (New York: Wiley, 1959).

3 - Vroom, V.H., work And Motivation, (New York, : Wiley 1964).

"أثبتت مجموعة الدراسات التى قام بها كيرتون وكاتزل [١] Curton and Katzell باريت، وباركر[٢] Katzell, Barrett and Parker . كندال[٣] Kendall، وهيولين[٤] Hulin ، أنه لاتوجد هناك علاقة مباشرة بين الرضاء عن العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى، وأن هذه العلاقة تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل ترتبط بخصائص الموقف والمجتمع مثل حجم قوة العمل، حجم المدينة، حجم المصنع، قوة النقابة، نوع البيئة (ريفية أم حضرية)، مستوى البطالة السائد .... إلى آخره".

---

1 - Cureton, E.E., and Katzell, R.A., A Further Analysis of the Relations Amoong Job Performance and Situational Variables, Journal of Applied Psychology, 1962, (Vol. 64, 1952), pp. 224230.

2 - Katzell, R.A., Barrett, R.S., And Parker. T.C., Job Staisfaction, job Performance, And Situational Characteristics, Journal of Applied Psychology, (Vol, 45, 1961) pp. 65-72 .

3 - Kendall, I:M., Canonical Analysis of Job Satisfaction and Behavior, Personal Background, And Situational Date, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, 1963.

4 - Hulin, C.L., Effects of Community Characteristics On Measures of Job Satisfaction, Jounal of Applied Psychology, (Vol,501966) pp. 185-191.

**** من هذه العينة الضئيلة لنتائج دراسات الأداء تتضح لنا الحقائق التالية :**

١ - لا يوجد هناك اتفاق أو شبه اتفاق على ما إذا كانت هناك علاقة مباشرة أم غير مباشرة بين الأداء من ناحية والرضاء العام عن العمل كمحدد له من ناحية أخرى.

٢ - وحتى بالنسبة للدراسات التى افترضت وجود علاقة مباشرة بين الرضاء والأداء جاءت نتائجها متناقضة مع بعضها البعض. ويرجع هذا التناقض فى رأيى إلى عدة أسباب هى :

أ - الأخذ في الاعتبار لعدد محدود من العوامل التى تؤثر أو يحتمل أن تؤثر على الأداء وإهمال باقى العوامل، لتصور الباحث أن العوامل التى وقع عليها الاختيار هى أهم محددات الأداء، وقد لا يكون هذا التصور صحيحاً.

ب - نظراً لكون هذه الدراسات ميدانية، فإنه قد يكون من الصعوبة بمكان، نظراً لتعقد عملية القياس ذاتها، دراسة عدد غير محدود من العوامل كمتغيرات مستقلة وقياس أثرها علي الأداء كمتغير تابع.

جـ - النظر إلى محددات الأداء كعوامل مستقلة عن بعضها البعض، دون تفهم لطبيعة التفاعل بينها وأثر ذلك على الأداء.

٣ - أما بالنسبة للدراسات التى افترضت وجود علاقة غير مباشرة بين الرضاء والأداء، فإن العوامل الوسيطة غير محدودة وغير محددة، الأمر الذى يفقد هذه الدراسات قيمتها. فعلى سبيل المثال قد يظهر حجم المصنع كعامل هام فى دراسة ما، ويختفى فى دراسة أخرى ليحل محله عامل آخر، الأمر الذى يصعب معه التوصل إلى أية نتائج محددة عن ماهية محددات الأداء.

٤ - أنه بالرغم من توافر المئات من الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الأداء، فإن معرفتنا بمحدداته لازالت قاصرة إلى حد بعيد.

ويرى هذا الكاتب أن عدم الفهم الصحيح لمحددات الأداء لا يرجع أساساً إلى انعدام المعرفة بالعوامل التى تحدده، ولكن إلى عدم تفهم طبيعة التفاعل Interaction بينها. ويوضح جدول رقم (٢) الإطار العام لمحددات الأداء وطبيعة التفاعل بينها، وهو مأخوذ عن أحد المقالات المنشورة للكاتب الحالى[1].

1 - Soiman, H,M., & Hartman, R., A Systematic Analysis of Productivity Determinants, Industrial Engineering, 1971, pp. 28-33.

جدول رقم (٢)

محددات الأداء

الدافع الفردي على العمل	مناخ العمل	الرضاء / الإستياء العام عن العمل	القدرة	الأداء
١- قوي	مشبع للحاجات	رضاء عام عن العمل	عالية	مرتفع
٢ - قوي	غير مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	عالية	فوق المتوسط (#)
٣ - ضعيف	مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	عالية	فوق المتوسط
٤ - قوي	مشبع للحاجات	رضاء عام عن العمل	منخفضة	متوسط
٥ - ضعيف	غير مشبع للحاجات	إستياء عام عن العمل	عالية	متوسط
٦ - قوي	غير مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	منخفضة	أقل من المتوسط
٧ - ضعيف	مشبع للحاجات	شعور حدي تجاه العمل	منخفضة	أقل من المتوسط
٨ - ضعيف	غير مشبع للحاجات	إستياء عام عن العمل	منخفضة	منخفض

في هذه الحالة ، حيث يكون الدافع الفردي علي العمل قوياً ، وكذلك القدرة علي أداء العمل عالية في حين يكون مناخ العمل غير مشبع للحاجات ، فإننا نتوقع أن يكون أداء الفرد فوق المتوسط ، وذلك في الأجل القصير . إلا أنه في الأجل الطويل فإن إستمرار مناخ العمل كونه غير مشبعاً للحاجات من شأنه أن يؤدي الي إصابة الفرد بالأحباط ، وهذا بدوره يؤدي الي خفض الأداء الي أقل من المتوسط .

**** يتضح من هذا الجدول أن محددات الأداء هي :**

١ - الدافعية الفردية.

٢ - مناخ أو بيئة العمل ممثلة فى الشق السلوكى من التنظيم الرسمى، افتراضاً أن الشق التكنولوچى، برغم أهميته، ثابت فى لحظة زمنية معينة.

٣ - القدرة على أداء العمل المعين.

**** هذا ويمكن شرح مفهوم نظام محددات الأداء وبصورة مختصرة الآن فيما يلي:-**

أولاً : يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل. وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.

ثانياً : يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله أو الإدارة أو القسم، أو علي جميع المستويات بحيث يؤدى إلى إشباع حاجات الفرد، والتى هى انعكاس لدافعه على العمل.

ثالثاً : أن محصلة التفاعل بين الدافع الفردى على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هى الشعور العام بالرضاء عن العمل أو الاستياء العام منه.

رابعاً : يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

خامساً : أن مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوافر أحد هذه المحددات، ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً، كما هو موضح بالجدول رقم (٢) والذى يبين ثمانية توافيق مختلفة لهذا التفاعل وآثارها علي خمسة مستويات مختلفة للأداء.

**** يتميز هذا النظام بعدة خصائص هي :**

١ - يعتبر هذا النظام نموذجاً متكاملاً يصلح لشرح محددات الأداء بصورة شاملة. ويرجع هذا التكامل إلى عاملين وهما؛ تحديد محددات الأداء، وإيضاح طبيعة التفاعل بينها.

٢ - يتميز هذا النظام بقدرته التنبؤية، أى أنه يساعد الرئيس على أن يتنبأ بأداء أى مرؤوس مسبقاً، إذا ما استطاع توفير واستخدام المقاييس المناسبة لقياس الدافعية، ومناخ العمل، والقدرة على أداء العمل. كذلك يمكن استخدام هذا النظام كأداة للتصحيح، بمعنى أنه إذا كان أداء الفرد المرؤوس أقل من المتوسط مثلاً فإنه يمكن إرجاع ذلك لوجود خلل أو ضعف ما فى أحد عاملين من العوامل الثلاثة المحددة للأداء. فإذا ما توافرت المقاييس السابق ذكرها، أصبح فى الإمكان إجراء التصحيح اللازم ورفع مستوى أداء الفرد.

٣ - يمكننا هذا النظام من تفسير التناقض بين دراسات الأداء السابق ذكرها. فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك دراستان تبحثان

العلاقة بين الدافع على العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى وكان الدافع علي العمل فى كل منهما مرتفعاً، فى حين كان الأداء أقل من المتوسط فى الدراسة الأولى وأعلى من المتوسط فى الدراسة الثانية، فإنه يمكن تفسير هذا التناقض تفسيراً منطقياً. وهذا يعنى أن نتائج كل دراسة صحيحة، إلا أن توقعاتنا هى أن الدراسة الأولى والتى تميزت بأداء أقل من المتوسط تميزت بوجود مناخ عمل غير مشبع للحاجات وقدرة فردية منخفضة على أداء العمل (توفيق رقم ٦ بجدول رقم٢). أما الدراسة الثانية والتى تميزت بأداء أعلى من المتوسط فإن توقعاتنا هى أن هذه الدراسة تميزت أيضاً بوجود مناخ عمل مشبع وقدرات فردية منخفضة أو العكس (توافيق رقم ٢، ٤ بجدول رقم ٢). وعلى ذلك فإن هذا التناقض السطحى لا يرجع إلى أخطاء فى تصميم الدراسات أو عدم دقة نتائجها، وإنما يرجع إلى إغفال القائمين بها لباقى محددات الأداء لطبيعة التفاعل بينها.

**** وأخيراً، فإنه يجب علي القارئ ملاحظة أن مفهوم محددات الأداء كماعرضناه مقيد بعدة قيود هي :**

١ - أن هذا النظام يصلح للتطبيق فى الأجل الطويل وفى التنظيمات التى تتسم بعنصر الثبات والاستقرار النسبى، حيث أن بعض دراسات القيادة أثبتت أن الرئيس المتشدد (أى الذى يخلق مناخ عمل غير مشبع) يمكنه رفع أداء مرؤوسيه فى الأجل القصير.

٢ - يمكن تطبيق هذا النظام فى التنظيمات التى يتوقف أداؤها الكلى على العنصر البشرى إلى حد ما.

٣ - توخياً للسهولة فى العرض، فإننا افترضنا تساوى محددات الأداء من حيث الأهمية النسبية لكل منها.

٤ - بالرغم من أننا ركزنا علي نقطتين فقط فيما يتعلق بكل محدد من محددات الأداء (نقطة عالية وأخرى منخفضة)، فإنه يمكن تصور وجود نقاط أخرى نسبية تقع بين النقطتين المذكورتين. إلا أن أخذ ذلك فى الاعتبار لا شك يزيد عدد التوافيق زيادة كبيرة الأمر الذى قد يشوه الفكرة الأساسية لنظام الأداء. ومن ناحية أخرى، فإن التنبؤ بخمسة مستويات للأداء يعتبر عرضاً مقنعاً، دون أية إضافات أخرى.

٥ - بالرغم من أننا حاولنا التنبؤ بخمسة مستويات للأداء، فإنه قد يصعب فى بعض الأحيان التفرقة بين المستويات المتلاصقة. وعلى أسوأ الفروض، إذا كان بالإمكان التنبؤ بثلاثة مستويات للأداء فقط وهى عالية ومتوسط ومنخفض بعد دمج المستويات المتلاصقة فإننا ولا شك نكون قد نجحنا إلى حد كبير فى استخدام هذا النظام كأداة تنبؤية.

٦ - نظراً لأن نظام الأداء نظام حركى، فإن مستوى الأداء عند لحظة زمنية معينة قد يتغير فى أى لحظة زمنية لاحقة إذا حدثت أية تغيرات فى العوامل المحددة له. لذلك فإن هذا النظام يرتبط

بقياس الأداء فى لحظة زمنية محددة، وأن عملية القياس عملية مستمرة .

إن توضيح مفهوم الأداء بأبعاده المختلفة وكذلك محدداته هى بمثابة نقطة الانطلاق الأساسية لمحتويات هذا الكتاب. وعلى ذلك فإن ماسيجئ ذكره من الآن فصاعداً هو شرح تفصيلى لمحددات الأداء .

الباب الثاني

الدافعيــــة

Motivation

**** لما كانت الدافعية كأحد محددات الأداء، هي :**

- انعكاس للسلوك المحفز للفرد.
- انعكاس لاتجاهات الفرد للأشياء والآخرين.
- انعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله.
- انعكاس لطبيعة التفاعل بين حاجاته ودرجة إشباعها.

**** وعليه، فإن الموضوعات التي سنتناولها في هذا الباب هي :**

- السلوك المحفز والسلوك المحبط.
- الإدراك.
- الاتجاهات.
- نظريات الدافعية.
- الجماعات.

الفصل الثالث

السلوك المحفز والسلوك المحبط

Moivated and Frustruted Behavior

عادة ما ينصب اهتمام المعنيين بالعلوم السلوكية على دراسة السلوك المحفز للفرد، بحكم كونه السلوك المرغوب فيه، دون السلوك المحبط له، لكونه سلوكاً غير مرغوب فيه. ولكن إذا ما نظرنا إلى الاستجابات أو ردود الفعل التى قد تترتب على السلوك الأخير كما سيأتى ذكره بعد قليل لاتضح لنا أهمية دراسة كليهما.

**** يمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز كما يلي :**

١- أن لكل فرد مقدرة معينة على الإدراك، ووفقاً لهذه المقدرة :

- فإنه يحاول تفهم العالم الخارجى المحيط به بصفة عامة.
- كما أنه يقوم بتحديد أهدافاً معينة يود تحقيقها فى إطار العالم الخارجى المحيط به.
- وأخيراً، فإنه يقوم أيضاً بتحديد الطرق والوسائل المختلفة التى يراها ملائمة لتحقيق أهدافه.

٢- يتبع ذلك أن يقوم الفرد فعلاً بمحاولة تحقيق أهدافه، وذلك بوضع الطرق والوسائل التى حددها لنفسه من قبل موضع التنفيذ.

٣- قد ينتج عن هذا إما أن ينجح أو أن يفشل الفرد فى تحقيق أهدافه. وفى كلتا الحالتين فإن الشعور بالنجاح أو الفشل يتم من خلال ما يسمى "بالمعلومات المرتدة"Feed back Information، وهى تلك المعلومات التى ترتد للفرد مرة ثانية مخبرة إياه بنتائج سلوكه الفعلى الموجه لتحقيق أهدافه. وقد تكون هذه المعلومات المرتدة إيجابية، أى معبرة عن النجاح فى تحقيق الفرد لأهدافه، وقد تكون سلبية، أى معبرة عن عدم تطابق النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة، أى الفشل فى تحقيقها.وكنتيجة لارتداد هذه المعلومات للفرد، ونتيجة لتقييمه لها، فإنه يتعلم. ففى الحالة الأولى فإنه يتعلم أن يتبع نفس الطرق والوسائل، التى ثبت نجاحها له، لتحقيق أهداف مماثلة أو شبيهة فى المستقبل. أما فى الحالة الثانية فإن التعلم يعنى أن يقوم الفرد باتباع الخطوات الآتية، وبنفس الترتيب غالباً.

أ - أن يحاول مرة ثانية وثالثة ورابعة تحقيق أهدافه مستخدماً نفس الطرق والوسائل السابقة، فإذا تكرر فشله.

ب - فعليه أن يحاول تغيير هذه الطرق والوسائل وانتقاء تلك التى تبدو أكثر ملائمة لتحقيق أهدافه. فإذا تكرر فشله فى استخدام الوسائل والطرق الجديدة.

جـ - فعليه أن يقوم بتعديل أهدافه ذاتها ووضع أهداف أخرى بديلة، واتباع الطرق والوسائل الملائمة لتحقيقها، حتى ينجح فى النهاية.

ويعتبر هذا السلوك محفزاً لأن الفرد دائماً يقوم بوضع أهدافه كما يحاول تحقيقها دون توقف.

** أما السلوك المحبط فإنه يمكن شرح ميكانيكيته كالآتي :

١ - أن يكون لدى الفرد أهدافاً معينة يريد تحقيقها.

٢ - أن يعبئ الفرد طاقاته جميعها ويوجهها مباشرة نحو تحقيق أهدافه.

٣ - أن يفشل الفرد فى تحقيق أهدافه، لا لخطأ فى إدراكه لتلك الأهداف أو للطرق والوسائل التى يجب اتباعها لتحقيقها، وإنما لوجود عائق أو عدة عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

٤ - أن يحاول الفرد مراراً تحقيق أهدافه، سواء كانت الأهداف الأصلية أم الأهداف البديلة، مستخدماً فى ذلك كافة الطرق والوسائل، سواء القديمة أم غيرها، إلا أن الفشل يلحقه دائماً نظراً لعدم إمكانه السيطرة على العوائق وإزالتها من الطريق.

٥ - إذا أصر الفرد على اتباع الطرق والوسائل التى ثبت فشلها لتحقيق أهدافه التى ثبت عدم إمكانه تحقيقها نظراً لوجود عدد من العوائق لا يمكنه التحكم فيها وهو يعلم ذلك علم اليقين، فإن سلوكه فى هذه الحالة يعتبر سلوكاً محبطاً.

قد ترجع هذه العوائق إلى شعور داخلى لدى الفرد مؤداه أنه مهما بذل من جهد لتحقيق هدف ما، فإنه سيفشل حتماً فى تحقيقه. إن الإحباط الناتج عن هذه العقدة النفسية عادة ما يطلق عليه "إحباطاً داخلياً" Internal Frustration . أما إذا كانت هذه العوائق ناتجة عن وجود لوائح وقوانين لا يمكنه تغييرها، أو كانت موضوعة بمعرفة آخرين كالرؤساء والآباء، فإن الإحباط الذى تسببه هذه العوائق عادة ما يطلق عليه "إحباطاً خارجياً" Xternal Frustration. وفى مجال العمل، فإن أكثر حالات الإحباط تنتج عن وجود عوائق خارجية محبطة Frustrating Events أكثر من تولد الشعور الداخلى Internal Feeling بالفشل.

وإذا ما نظرنا إلى خصائص السلوك المحفز وخصائص السلوك المحبط، فإننا نجد عدة فوارق بين كليهما، يمكن إجمالها فيما يلى[1] :

١ - يتميز السلوك المحفز بما يسمى بتنوع السلوك Variability ، أى تعدده، فى حين يتصف السلوك المحبط بالجمود، أى التكرار دون تنوع.

٢ - يتصف الفرد ذو السلوك المحفز بالمرونة، فى حين تنعدم هذه القدرة فى الفرد ذو السلوك المحبط.

---

1 - Maier, R.F., Behavior Under Frustration and Motivation Contrasted, in Costello, T.W., and Zalkind, S.S. Psychology in Administration, A Research Orientation, Text with Integrated Readings, (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-hall, Inc., Second Printing, 1964), pp. 137-188.

٣ - فى أغلب الأحيان لا تستجيب ردود الفعل التى تنتج عن السلوك المحبط (مثل الإنسحاب) لأية تغيير إذا ما استخدم العقاب كوسيلة لإحداث هذا التغيير، فى حين يمكن تعديل ردود الفعل الناتجة عن السلوك المحفز باستخدام العقاب كوسيلة.

٤ - فى حين يصبح السلوك المحبط غاية فى حد ذاته، فإن السلوك المحفز ينظر إليه كوسيلة لغاية، وهذا يعكس صعوبة تغيير السلوك المحبط وإمكان تغيير السلوك المحفز.

٥ - يتصف السلوك المحبط بعنصر الإجبار، حيث تنعدم البدائل السلوكية التى يختار منها الفرد.

٦ - يمكن التخفيف من الشعور بالإحباط إذا ما أتيحت للفرد فرصة للتنفيس عما يشعر به، إلا أن ذلك لا يعنى بأية حال التغلب على العائق وتحقيق الهدف المرجو. أما فيما يتعلق بالسلوك المحفز فإن هذا التنفيس لن يكون مبعثاً على الرضاء إلا إذا أدى فى النهاية إلى تحقيق الفرد لأهدافه.

٧ - يعتبر السلوك المحفز سلوكاً بناءً، إذ ينتهى بالفرد إلى تحقيق أهدافه، أما السلوك المحبط فهو سلوك هادم. لأنه يجعل الفرد يسلك فى دائرة مفرغة لا خروج منها ولا أمل فيها لتحقيق أهدافه.

٨ - يتعلم الفرد الكثير إذا ما كان سلوكه محفزاً (تغيير الأهداف أو طرق تحقيقها)، فى حين ينعدم هذا التعليم إذا ما انغلق فى دائرة السلوك المحبط.

٩ - يطلق على السلوك المحفز "السلوك الموجه لتحقيق الأهداف" goal- Oriented Behavior فى حين يطلق على السلوك المحبط "السلوك غير الموجه لتحقيق الأهداف" حيث يختفى فيه الهدف ويصبح السلوك المحبط ذاته غاية وليس وسيلة لغاية.

ليس هناك أدنى شك فى أن كل منا سيصيبه الفشل بصورة أو بأخرى فى بعض مراحل حياته ، إلا أن ذلك قد لا يعنى بالضرورة أن يصاب كل منا بالإحباط الذى سبق ذكره. ومن ناحية أخرى، فإنه لا يمكن لإنسان عاقل أن يتصور إمكان بلوغه جميع أهدافه بسهولة وبدون فشل على الإطلاق. لذلك فإن العوائق التى قد تسبب الإحباط، قد تسبب أيضاً زيادة فى الدافع على العمل. وبصفة عامة فإنه يمكن إجمال الآثار المترتبة على وجود هذه العوائق فيما يلى :

١ - قد تؤدى هذه العوائق بالنسبة لبعض الأفراد فى بعض المواقف إلى شعور الفرد بالإحباط إذا انصرفت آثار الفشل فى تحقيق هدف ما إلى باقى الأهداف، وبذلك تكون المحصلة الكلية لهذه العوائق سلبية. فعلي سبيل المثال إذا طلب أحد الأفراد من إدارة الشركة نقله إلى فرع آخر بها ولم يجب إلى طلبه (أى فشل فى تحقيق هذا الهدف)، فإن آثار هذا الفشل قد تكون سلبية تماماً إذا ما انتقلت عدواها إلى سلوكه الكلى أى علاقته بزملائه ورؤسائه وانضباطه فى العمل .... إلى آخره.

٢ - بالنسبة لبعض الأفراد فى بعض المواقف فقد يؤدى هذا الإحباط إلى زيادة الدافع على العمل . فإذا ما أخذنا فى الاعتبار الفرد الذى

لم يجب طلبه للنقل إلى فرع آخر بالشركة. فقد يؤدى هذا الفشل به إلى بذل مجهود أكبر لتهيئة جو أكثر مناسبة فى المستقبل لتحقيق هدفه مرة ثانية، وبذلك تصبح المحصلة الكلية لهذه العوامل إيجابية.

٣ - يتوقف توقع الإحباط من عدمه ليس فقط على تواجد عدد من العوائق فى سبيل تحقيق الفرد لأهدافه، وإنما على توقعات الفرد لما يجب أن يحققه أيضاً. فإذا كانت توقعات الفرد، أو ما يتوقع منه أن يحققه، عالية، فإن وجود العوائق التى تحول دون تحقيقه لأهدافه لا شك سوف تصيبه بالإحباط فى النهاية. أما إذا كانت هذه التوقعات، أو ما يتوقع منه، معقولة أو متوسطة، فإن هذه العوائق لن تقف حائلاً بينه وبين تحقيق أهدافه، وبالتالى تصبح بمثابة قوة دافعة له على العمل. لذلك يرى تشايلد ووترهاوس[1] Child and Waterhouse أنه يجب على الرئيس ألا يضع توقعات (أى أهداف) ليس بإمكان المرؤوس بلوغها كما أنه (الرئيس) يجب عليه أن يعد مرؤوسيه لتوقع مواجهة المصاعب فى سبيل تحقيق أهدافهم. فإذا نظرنا مثلاً إلى حرب أكتوبر نجد أن القيادة المصرية العسكرية كانت لها توقعاتها فيما يتعلق بالخسائر البشرية والتى قدرت بحوالى ثلث أفراد الجيش المصرى على أحسن الفروض، فى حين كانت توقعات القيادة الإسرائيلية العسكرية لخسائرها البشرية فى حالة اندلاع الحرب

---

1 - Child, I.L., and Waterhouse, I.K., "Frustation and the Quality of Performance" II. A Theoritical Statement, Psychological Rwview (vol 60, No. 2, 1958), pp. 138-139.

أقل من ذلك بكثير. وانتهت معارك أكتوبر بخسائر بشرية تكاد تكون متعادلة لكلا الطرفين. ففى حين نظرت القيادة المصرية إلى هذه الخسائر كدليل لنجاح عظيم، وذلك بجانب النجاح فى عمليات العبور واقتحام خط بارليف والسيطرة على شرق القناة نظرت القيادة الإسرائيلية إلى خسائرها البشرية على أنها دليل فشل ذريع وذلك لاختلاف توقعات كل قيادة لخسائرها.

٤ - وأخيراً، فإن ماهية الآثار التى سوف تترتب على وجود العوائق، سواء إيجابية أم سلبية، لا شك تتوقف على قدرات ومهارات كل فرد فى محاولة التغلب عليها والخروج من دائرتها. وبهذا الصدد فقد ينجح البعض وقد يفشل البعض الآخر.

نظراً للدور الإيجابى الذى تلعبه هذه العوائق فى حياة الأفراد، ونظراً لأن الدافعية هى إنعكاس للسلوك المحفز، فإن دراسة السلوك المحبط أمر هام وواجب وترجع أهمية ذلك إلى ضرورة العمل على تغيير أو محاولة تغيير مجرى السلوك المحبط وجعله سلوكاً محفزاً. وهذا يتطلب دراسة ردود الفعل التى غالباً ما يتولد عن الإحباط أولاً، ثم العمل على معالجتها ثانياً.

** ويمكن إجمال ردود الفعل الناتجة عن الإحباط فيما يلي :

١ - الانسحاب Withdrawal

يعنى الانسحاب أن يكف الفرد عن محاولة تحقيق أهدافه وذلك بالانسحاب عن الموقف كلية. مثال ذلك أن يكف

المرؤوس عن العمل الجاد لعلمه بأن العمل الجاد لن يؤدى إلى ترقيته بأى حال لعلمه بأن رئيسه لا يود ذلك على الإطلاق.

مثال ذلك أيضاً ما يحدث لجيوش الدول المستعمرة حينما تفشل فى صد هجمات الثوار الوطنيين، ويكون رد الفعل لديها نتيجة للإحباط الذى يصيبها هو أن تنسحب انسحاباً تاماً من الأراضى المستعمرة.

٢ ـ التراجع Regression

يعنى التراجع النكوص إلى الوراء والسلوك بطريقة تتسم بعدم النضج الفكرى. مثال ذلك أن يزيد اعتماد الفرد على غيره، أو المرؤوس على رئيسه، أو أن يقوم المرؤوس بتنفيذ كل ما يطلب منه دون إبدائه لأية آراء شخصية ودون أية مناقشة من جانبه لانعدام قدرته على التفكير الناضج.

٣ ـ التناسى Repression

ويعنى التناسى أن يتغاضى الفرد عن المشكلة التى يواجهها ويطويها فى منطقة اللاشعور. أى أن التناسى يعنى الهروب من الموقف أو الإيحاء للذات بعدم وجود المشكلة.

٤ ـ أحلام اليقظة Day - dreaming

تعنى أحلام اليقظة أن يقوم الفرد بتصور قصص معينة استطاع فيها التغلب على جميع المعوقات. وبمعنى آخر فهى

هروب من الواقع إلى الخيال. فالشخص الضعيف البنية الذى لا يستطيع أن يتغلب على خصومه فى واقع الحياة يتصورهم أقزاماً فى خياله، ويتصور نفسه عملاقاً عليهم.

٥ - العدوانية Agression

يمكن القول أن معظم السلوك العدوانى للأفراد يرجع إلى الإحباط مباشرة .

وبمعنى أدق، فإن الإحباط يؤدى إلى توليد الاستعداد لأن يسلك الفرد بعدة طرق مختلفة، حيث تكون العدوانية أحدها. هذا ويجب التفرقة بين الدافعية للعدوان Agression Motivation والسلوك العدوانى Agressive Behavior ، حيث يمثل الأول رغبة دفينة للعدوانية، فى حين يعبر الثانى عن السلوك العدوانى الذى يمكن ملاحظته. يقول ماكنيل McNeil[1] فى شرحه لدافعية العدوان أن قوة هذا الدافع تتوقف على ثلاثة عوامل هى :

أ - درجة قوة الشعور تجاه الاستجابة المحبطة

وهذه انعكاس لقوة الدافع (الحاجة) التى أحبطت. فإذا كان هذا الدافع أو هذه الحاجة هو الجوع، فإنه كلما زاد الشعور بالجوع، كلما زاد احتمال السلوك العدوانى،

1 - Mc Neil, E.B., "Psychology and Agression", Journal of Conflict Resolution, (Vol. 3, 1959), pp. 200 - 215.

أى الدافع على العدوان، إذا ما استمر الحرمان من الطعام. أما إذا كان الطعام قد تم إعداده ولكن بصورة غير مرضية تماماً، فإن احتمال السلوك العدوانى يقل فى هذه الحالة. كذلك فإن احتمال السلوك العدوانى يزداد ، إذا ظهر العائق فى الوقت الذى يقرب فيه الفرد من تحقيق أهدافه.

ب - درجة التدخل في الإستجابة المحبطة (درجة الإعاقة)

كثيراً ما يشتد غضب الناس حينما تزداد درجة الإعاقة عند محاولتهم بلوغ أهدافهم. فحينما يقوم الرئيس بانتقاد أو إهانة أحد مرؤوسيه مما يؤدى إلى إحباطه فإن استجابات المرؤوس العدوانية تبدأ فى الزيادة كلما زادت حدة النقد أو الإهانة. وعلى هذا فإنه يمكن القول أنه كلما زادت درجة السلوك العدوانى الصادرة من شخص لآخر، كلما أدى ذلك إلى زيادة التدخل، أى الإعاقة، من الطرف الأول للطرف الثانى فى تحقيقه لأهدافه، كلما زاد احتمال السلوك العدوانى الصادر من الطرف الثانى تجاه الطرف الأول.

جـ - عدد الاستجابات المحبطة

قد يتم إحباط الفرد مرة بعد أخرى دون أن يصاب

بالضرورة بدافع جارف للعدوان. إلا أن تراكم عدد المرات التى يتم فيها إحباطه قد تؤدى إلى خلق هذا الدافع القوى. لذلك فإننا نرى فى كثير من الأحيان أفراداً يثورون ثورات عارمة لحوادث طفيفة وتافهة. إلا أن واقع الأمر هو أن هذه الحوادث الطفيفة ما هى إلا بمثابة القشة التى قصمت ظهر البعير نتيجة لتراكم العديد من الحوادث الأخرى غير التافهة. كما أنه يجب ملاحظة أنه كلما طالت الفترة التى يقضيها الفرد محبطاً دون توافر أى مخرج لشعوره، كلما زاد استعداده للعدوان .

أما فيما يتعلق بالسلوك العدوانى فما هو إلا ترجمة للدافعية للعدوان فى شكل سلوك عدوانى مفتوح يستطيع الجميع تلمسه. وقد يكون السلوك العدوانى موجهاً إلى العقبة التى خلقت الإحباط أو موجهاً إلى شئ آخر بديل. فإذا لم يستطع المرؤوس الاعتداء على رئيسه فقد يقوم بالاعتداء على زميل له أو عميل أو ينتظر حتى يذهب إلى منزله ويوجه هذا الاعتداء إلى زوجته أو أبنائه. ويأخذ العدوان مظاهر شتى تتراوح من عدم إطاعة الرئيس إلى كتابة الشكاوى ورفعها للمسئولين إلى السب العلنى إلى إشعال الحرائق بمبانى وممتلكات الشركة إلى الاعتداء الجسمانى باستخدام كافة الوسائل.

إن تولد الدافع على العدوان لعدد من الأفراد نتيجة للإصابة بالإحباط لا يعنى تشابهاً فى سلوكهم العدوانى إذا تبلور هذا الدافع فى شكل سلوك مفتوح. ولكى نفهم هذه النقطة، فإننا يجب أن نتعرض لمحددات السلوك العدوانى .

إن هذه المحددات ثلاثة وهى[1] : الميل الطبيعى للإعتداء على الغير، والذى يكون ضعيفاً عند البعض وقوياً عند البعض الآخر، ونظام العقوبات السائد والذى قد يكون طفيفاً أو رادعاً وفقاً لكيفية إدراك الفرد له، واتجاهات الفرد نحو الآخرين (واضعى العوائق) والتى قد تكون إيجابية أو سلبية. وعليه، فإن السلوك العدوانى هو محصلة التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة كما هو مبين فى الشكل رقم (٢)، والذى لا يوضح هذا التفاعل فحسب، بل يزيد أيضاً من قدرتنا على التنبؤ بالسلوك العدوانى لأى فرد، إذا قيست أو عرفت هذه المحددات الثلاثة .

وأخيراً فإن معالجة ردودالفعل السلبية الناتجة عن الإحباط قد تتطلب عمل عدة أشياء مثل :

١ - إنشاء مخارج أو منافذ مؤقتة يستطيع الأفراد عن طريقها التعبير عن سلوكهم المحبط، بدلاً من الارتماء فى أحضان أحد المخارج السابق ذكرها (مثل العدوان، أو الانسحاب، أو التراجع ... إلى آخره). فعلى سبيل المثال يوجد ببعض المصانع اليابانية عدة دمى مرسوم عليها أوجه قبيحة ومكتوب تحت كل وجه كلمة "المشرف"، حيث يمكن للعامل أن يثأر لنفسه من رئيسه بضرب الدمية. كذلك تأخذ هذه المنافذ أشكالاً عدة مثل إيجاد نظم الاتصالات السليمة حيث يمكن لكل فرد الاتصال شفاهة أو كتابة بالمستويات العليا بالتنظيم وعرض قضاياه.

---

١ - دكتور حنفي سليمان - مجلة الأهرام الإقتصادي، (العدد ٤١٩، أول فبراير ١٩٧٣) ، ص٦٣.

شكل رقم (٢)

مصفوفة محددات السلوك العدواني

العقوبة المدركة

الاتجاهات نحو الآخرين	رادعة	طفيفة	الميل الطبيعي للإعتداء
سلبية	الاعتداء يبلغ حداً متوسطاً	الاعتداء يبلغ حده الأقصي مثل إشعال النيران في الممتلكات والاعتداء الجسماني علي الآخرين	قوي
إيجابية	الاعتداء يبلغ حده الأدني مثل عدم إطاعة الأوامر أو التذمر	الاعتداء يبلغ حداً متوسطاً	ضعيف

٢ - استخـــدام خدمـــات الأطبـــاء النفسيـين المؤهلين والقـــادرين على حل هذه المشاكل، وخاصة إذا كان الإحباط داخلياً، أى ناشئـاً عن عقدة نفسية. مثل هذا الطريق شاق وقد يكلف الكثير من الأمـوال، إلا أن بعض الشركات تنظر إلى الفرد العامل على أنه استثمـار. تكون على سنـوات طويلـة، ولا يجـب التفريـط فيـه مهما بلغـت تكاليف العلاج.

٣ - إذا كان مصدر الإحباط هو القوانين واللوائح الجامدة؛ فإن الرئيس الفعال يجب عليه أن يحاول تغييرها، فإذا فشل فإنه يجب عليه تفسيرها وتطبيقها بمرونة كافية دون مخالفة جوهرها. فإذا لم يستطع عمل ذلك، فما عليه إلا أن يرشدها، أى يقنع المرؤوسين بأنها وجدت لتبقى، وأنه من الأفضل التجاوب معها بقد الإمكان دون تحديها، وهذا هو أضعف الإيمان.

٤ - أما إذا كان مصدر الإحباط هو شخص الرئيس ذاته وأسلوبه القيادى، فإن المنطق يقضى إعداد هذا الرئيس إعداداً كافياً يمكنه من تفهم طبيعة العلاقات بينه وبين المرؤوسين وطريقة تفسير وتطبيق اللوائـــح والقوانـــين ، وماهيـــة الأساليب القيادية الفعالة ومكوناتها ، فإذا ما فشل الرئيس في الاستجابة بصورة إيجابية لما يجب أن يكون عليـــه أسلوبه القيادى، فإنه يجب نقله إلى مكان آخر لا يتطلب الإشراف على أناس آخرين أو الاستغناء عنه. هذا ولا يفوتنا أن نذكر أن الحـل الجذرى يكمن فى اختيار الرؤساء ووضع الرجـل المناســب فى المكـان المناسب.

الفصل الرابع

الإدراك

Perception

إن الغالبية العظمى منا تعرف أن العالم كما نراه ليس بالضرورة هو العالم الذى يوجد. إن الكثير من إجاباتنا تتوقف على ما سمعناه وليس على ما قيل. إن ربة البيت تشترى ما تحب أكثر، وليس ما هو أفضل. إن شعور المرء بالدفء أو البرد يتوقف عليه، وليس على درجة حرارة الترمومتر. إن نفس الأداء قد يبدو كعمل عظيم لفرد ما وقد يبدو كعمل تافه لفرد آخر. وهنا تثار عدة تساؤلات :

"هل يختلف الأفراد فى رؤيتهم لما يدور فى عالمهم؟"

"كيف يختلف الأفراد فى رؤيتهم لما يدور فى عالمهم؟"

"لماذا يختلف الأفرادفى رؤيتهم لما يدور فى عالمهم؟"

"ما هى درجة الموضوعية فى رؤية الأفرادلما يدور فى عالمهم؟"

"هل يرى الأفراد ما يودون أن يرونه فى عالمهم فقط؟"

"هل يتعامى الأفراد عما لا يودون أن يرونه فى عالمهم؟"

التنظيم الفكرى Cognitive Organization

إن العقل هو أهم ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات بما له من قدرات على جمع وتخزين كميات هائلة من المعلومات. إلا أن جمع وتخزين

هذه المعلومات قد لا تكون لها فائدة تذكر إلا إذا قام العقل بتنظيمها، وهذا هو معنى التنظيم الفكرى. وعلى ذلك فإن قدرة الفرد على استخدام معلوماته المختزنة لحل مشاكله تتوقف على درجة تنظيم هذه المعلومات. فكلما زادت كمية المعلومات المختزنة دون تنظيم كلما زادت درجة التعقيد فى استخدامها، وكلما زادت درجة تشوش الذهن، والعكس صحيح. مثال ذلك أن الطالب الذى لا يقوم بتنظيم المعلومات التى يستوعبها فى ذهنه يصبح أقل قدرة على استخدامها، كما أنه يصبح أكثر سرعة على نسيانها.

ينبنى التنظيم الفكرى على مفهوم أساسى وهو مفهوم "الانتماء" وهذا يعنى أن الفرد عادة ما يميل إلى وضع الأشياء التى تتشابه، أى تنتمى إلى بعضها البعض، فى مجموعة واحدة. كذلك أيضاً فإن الفرد عادة ما يميل إلى وضع الأشياء التى ترتبط مع بعضها البعض فى نفس المجموعة، وذلك إما لأنه من المفيد وضعها فى نفس المجموعة حتي يمكن إستخدامها، أو لأنه عادة مايحدث أن يتواجد كليهما في نفس الوقت. وهنا يجب ملاحظة أننا نستخدم كلمة "الشئ" object بمعناها العام، أى أن هذا الشئ قد يكون إما جماد أو إنسان أو حيوان أو واقعة أو علاقات بين الأشياء.

هناك مبدآن يستخدمهما العقل البشرى فى التنظيم الفكرى، أي فى تنظيم المعلومات التى ترد إليه عن مختلف الأشياء، وهما، التنظيم وفقاً لعمومية الشئ Object Generalization- والتنظيم وفقاً لعلاقة السببية Causality .

يعنى المبدأ الأول أن يقوم الفرد بتنظيم المعلومات الواردة إليه وفقاً للخاصية أو الخصائص التى قد تتوافر فى الأشياء أو تغيب عنها. وعادة ما يبدأ هذا التنظيم فى صورة مبسطة ثم يميل إلى التعقد فيما بعد. فإذا ما اشتركت مجموعة من الأشياء فى خاصية واحدة أو عدة خصائص، فإنها توضع جميعها فى مجموعة عامة واحدة General Category ، دون أى تفرقة أو تمييز بين المجموعات الفرعية المكونة لها. مثال ذلك أن توضع النقود والشيكات والكمبيالات والحوالات البريدية جميعها فى مجموعة عامة واحدة يطلق عليها "مجموعة أدوات الاستبدال". ثم يبدأ هذا التنظيم فى التعقد حينما تنشأ مجموعات فرعية محددة داخل المجموعة العامة. مثال ذلك أن تنشأ مجموعة فرعية خاصة بالنقود وأخرى خاصة بالحوالات البريدية وأخرى خاصة بالشيكات ... وهكذا داخل نفس المجموعة العامة "أدوات الاستبدال". ثم تزداد درجة التعقد حينما يبدأ الفرد فى إعادة تنظيم المجموعات الفرعية، أى حينما يقوم الفرد بتكوين مجموعات فرعية من الدرجة الثانية داخل كل مجموعة فرعية. مثال ذلك أن يعاد تقسيم المجموعة الفرعية الخاصة بالنقود إلى عدة مجموعات فرعية من الدرجة الثانية مثل تلك الخاصة بالعملات المعدنية وتلك الخاصة بالعملات الورقية. ثم يزداد التنظيم تعقداً حينما يبدأ الفرد فى تنظيم مكونات كل مجموعة فرعية. وقد يتم هذا التنظيم وفقاً للقيمة، مثال ذلك أن يضع الفرد الورقة المالية فئة العشرة جنيهات أولاً، تليها الورقة المالية فئة الخمسة جنيهات وهكذا حتى الورقة المالية فئة الخمسة وعشرون قرشاً ، أو وفقاً للحجم، مثال ذلك أن توضع الورقة المالية فئة الخمسون قرشاً بين الورقة المالية فئة الجنيه والورقة المالية فئة الخمسة والعشرون قرشاً ، أو وفقاً للعلاقات بين الأشياء،

مثال ذلك أن توضع المجموعات الفرعية المستقلة الخاصة بالفرامل والمحرك والإطارات فى مجموعة عامة واحدة هى مجموعة "السيارة".

وحيث أن لكل شئ العديد من الخصائص، لذلك فإن تنظيمه يصبح أمراً بالغ الصعوبة ، ذلك أنه يمكن وضع ذات الشئ فى عدة مجموعات عامة أو فرعية، كما أنه يمكن ربطه بعدة مجموعات عامة أو فرعية أخرى - وليس بمجموعة عامة أو فرعية واحدة فقط. فالمنزل مثلاً يمكن النظر إليه كعمل معمارى، أو كعقار، أو كمؤشر على المكانة الاجتماعية، أو كمسكن، وبالتالى فإن الخصائص التى ترتبط بالمنزل ليست واحدة بل تتوقف على كيفية النظر إليه. فإذا نظرنا إلى المنزل كمسكن فإن الخصائص التى ترتبط به مثل الهدوء وقربه من وسائل المواصلات العامة واتساع حجراته لا شك ستختلف عن الخصائص التى ترتبط به كعقار، مثل قيمته البيعية وإمكان بناء أدوار إضافية عليه. فإذا ما وضعت جميع هذه الخصائص بما تحويه من اختلافات جنباً إلى جنب فإنها تكون ما يسمى بالسياق أو الإطار الفكرى Cognitive Context.

أما المبدأ الثانى فبمقتضاه يتم تنظيم المعلومات الواردة عن مختلف الأشياء وفقاً لطبيعة الارتباط بينها أى وفقاً لعلاقة السببية. فإذا ما لاحظ الفرد أن ظاهرة ما تسبب حدوث ظاهرة أخرى، فإنه يميل إلى وضع كلتا الظاهرتين فى مجموعة عامة واحدة. مثال ذلك ظاهرة اختفاء الشمس وتكاثر السحب فى أحد أيام الشتاء وظاهرة حدوث المطر. إلا أنه يجب ملاحظة أن علاقة السببية والتى قد تكون واضحة لفرد ما قد لا تكون كذلك لفرد آخر، ذلك أن وضوح علاقة السببية يتوقف على احتمالات

شخصية يختلف تحديدها من شخص لآخر . وبناء عليه، فإن وضوح علاقة السببية أو عدم وضوحها، وبالتالى كيفية تنظيم المعلومات، تتوقف على توقعات كل فرد. وهذا بدوره يبرر وجود الاختلافات بين الأطر الفكرية من فرد لآخر.

التنظيم الفكرى والإدراك

مما لا شك فيه أن العالم الذى نعيش فيه يتسم بالكثير من الحركية والتغيير، وهذا يفسر عدم انقطاع ورود الكثير من المعلومات الجديدة لكل فرد، الأمر الذى يترك آثاره على التنظيم الفكرى له. إن الطريقة التى بمقتضاها يقوم الفرد بتناول ومعالجة المعلومات الواردة إليه عادة ما يطلق عليها "الإدراك"، وهذا تعريف كلاسيكي ضيق لأنه لا يفرق بين تلك العمليات التى تعتبر إدراكية بطبيعتها، أى تعبر عن طريقة تناول ومعالجة الفرد للمعلومات، وتلك التى تعتبر فكرية بطبيعتها، أى المعلومات المتاحة ذاتها. وبالرغم من صعوبة الفصل بين كليهما، إلا أنه يمكن تعريف **الإدراك، بأنه الطريقة التي يري بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه.** أى أنه يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التى تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى.

**** تنطوي ظاهرة الإدراك علي عدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي :**

١ - أنها تتضمن تنظيماً للأحداث الحسية ، أى أننا ننظر إلى

الأحداث فى صورة منسقة (أى فى شكل مجموعات واضحة) وليس على أنها مجرد أحداث متكونة مع بعضها البعض.

٢ - أنها تبرز المفهوم الكلى للشئ، أى أنها إما أن تبرز خصائصه جميعها أو لا تبرز أيا منها على الإطلاق. فعلى سبيل المثال نجد أن مجموعة من النقط أو الخطوط إما أن تعطى صورة لمربع أو مكعب، أو لا تعطى أية صورة على الإطلاق.

٣ - أنها تتميز بالاستقرار، مثال ذلك أن الرداء الأبيض اللون يظل كذلك حتى وإن نظرنا إليه فى الظلام الدامس، أو حتى إن اتسخ.

٤ - أنها تعمل وفقاً للاختيار الشخصى، أى أن الفرد يميل إلى التركيز على خصائص معينة دون الأخرى فى ذات الشئ.

٥ - أنها تتميز بالمرونة بمعنى أن نفس الشئ يمكن رؤيته فى عدة أشكال مختلفة، فمثلاً بلاط أرضية ذا لونين أبيض وأسود قد يعطى صورة مختلفة في كل مرة تنظر إليه.

٦ - أنها قابلة للتحول دون تشويش للصورة الأصلية، أى أننا إذا حركنا صورة لطفل بحيث يصبح الرأس متجهاً إلى أسفل والأرجل إلى أعلى، فإن ذلك لا يغير من معنى الصورة الأصلية وهى أنها لازالت صورة طفل.

ميكانيكية الإدراك :

هناك مرحلتان أساسيتان توضحان ميكانيكية - أى كيفية -

الإدراك وهما مرحلة الإدراك الاختيارى Selective Perception ومرحلة التسكين Decoding . يعنى الإدراك الاختيارى أن الفرد عادة ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجى، أيا كانت طبيعته، وذلك لوجود قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لجميع خصائصه أو أجزائه. وكلما زادت درجة تعقد المثير، كلما كانت عملية الاختيار أمراً لا مفر منه. فبينما ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى قسم ما من المعلومات (أو الخصائص أو الأجزاء المتعلقة بالمثير)، تجده ينجذب بطريق غير مباشر إلى قسم آخر، فى حين لا ينجذب على الإطلاق إلى قسم ثالث. وهناك قصة شهيرة تبرز مفهوم الاختيار فى الإدراك عن مجموعة من العميان الذين أرادوا أن يكونوا مفهوماً عن الفيل وذلك بلمسه. فالأعمى الذى تحسس خرطوم الفيل قال أن الفيل شئ أشبه بالثعبان، أما الأعمى الذى تحسس ذيله قال أنه يشبه الحبل. حتى وإن كانت جميع حواسنا سليمة فإن الحقيقة الثابتة هى أن الانتباه الشديد إلى أحد أو بعض الأجزاء المكونة لشئ ما لا شك تعيق الفرد عن رؤية باقى أجزائه بدقة.

حقيقة أننا لا نرى جميع خصائص الشئ حين إدراكه، وهذا هو صلب عملية الاختيار، إلا أن ذلك لا يعنى أننا جميعاً نرى نفس الخصائص المختارة.وعلى ذلك فهناك عدة عوامل تتحكم فى عمليات الاختيار الفردية للأشياء نوجزها فيما يلى:

١ ـ الدافعية :

إن توافر الدافع على أداء عمل ما يؤدى إلى تحريك السلوك الفعلى فى اتجاه محدد. وعلى ذلك فإن الفرد يميل إلى

التركيز على تلك الخصائص التى تمده بالمعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوكه المحفز. فقد وجد ديربورن وسيمون Dearborn and Simon [1] أن المديرين التنفيذين بإحدى الشركات وجدوا صعوبات بالغة فى النظر إلى بعض مشكلات الشركة نظرة شاملة حينما طلب إليهم ذلك. بل وعلى النقيض من ذلك، فقد وجدا أن هناك ميلاً من ناحية كل مدير إلى التركيز على تلك النواحى المرتبطة بعمله وأهدافه فى الإدارة التى يرأسها فقط دون غيرها من النواحى غير المرتبطة.

٢- عوامل لا شعورية :

قد يتأثر الفرد فى إدراكه لأية ظاهرة بالكثير من العوامل التى لا يمكن تحديدها على وجه الدقة، وهى العوامل التى يطلق عليها "لاشعورية". وكثيراً ما نسأل مجموعة من الأشخاص "لماذا حكمتم على هذه الظاهرة هذا الحكم؟". ويكون الجواب "لانعرف".

٣ - عوامل عاطفية :

قد يتأثر الفرد أيضاً بمجموعة من العوامل العاطفية. فالفرد الذى يحب أمه أكثر من زوجته غالباً ما تكون أحكامه فى صالح أمه وضد زوجته. كذلك الفتاة التى قد تتصور أن هناك شبهاً كبيراً بينها وبين إحدى الممثلات الشهيرات كثيراً ما تعلن أن هذه الممثلة هى

---

1 - Dearborn, D.C., and Simon, H.A., "Selective Perception : A Note On the Departmental Identifications of Wxectives", Sociometry, (vol, 21, pp.) 140-144.

أجمل إمرأة فى الوجود. وباختصار، فإن الشئ الصحيح (الحكم الإيجابى) هو دائماً الشئ المحبوب، والشئ الخطأ (الحكم السلبى) هو دائماً الشئ المكروه .

٤ - عوامل عقلانية :

وهذه هى مجموعة العوامل المنطقية التى قد يتأثر بها الفرد مثل حجم البيانات المعطاه ونوعيتها ودرجة شمولها ومصدرها (وهو ما سيأتى ذكره تفصيلاً بعد قليل). ويدخل ضمن هذه العوامل أيضاً مجموع الخبرات السابقة التى اكتسبها الفرد، فالشخص الذى سبق له إعانة أحد أصدقائه فى ضائقة مالية، واسترد ماله قد لا يرى هناك أى مانع من تكرار هذا السلوك مرة أخرى، والعكس صحيح إذا فشل فى استرداد ما أقرضه من قبل.

٥ - مؤثرات خارجية :

وهى تلك المؤثرات التى تتميز بها ظاهرة دون أخرى وبالتالى تجعل إحداها ملحوظة والأخرى غير ملحوظة مثل كثافة الظاهرة وحجمها وحركتها.

أما المرحلة الثانية فى ميكانيكية الإدراك والتى يطلق عليها "مرحلة التسكين" فإنها تعنى قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة إليه فى مكانها الصحيح بالنسبة للمخزون من المعلومات لديه، أى بالنسبة لإطاره الفكرى، وبذلك تكتسب هذه المعلومات معنى محدداً. وقد تفشل عمليات التسكين فى بعض الأحيان، إلا أنها غالباً ما تتم بنجاح، وخاصة إذا كانت المعلومات

الواردة على درجة عالية من الأهمية. هذا ويجب ملاحظة أن كلا المرحلتين (الاختيار الإدراكى والتسكين) مرتبطتان ببعضهما البعض، إذا أنه ليس من المعقول أن نوجه اهتمامنا إلى بعض عناصر موقف ما ولفترات طويلة، إذا كان يصعب علينا تسكين هذا الموقف. فعلى سبيل المثال إذا سمعنا إذاعة أجنبية بلغة لم نسمعها من قبل فقد نحاول التفكير فى ماهية هذه اللغة ومدي ارتباطها باللغات الأخرى التى نعرفها (أى تسكينها) إلا أننا سوف ننسى هذا الموضوع كلية إذا فشلنا فى ذلك.

تنقسم المعلومات الواردة إلى أى فرد إلى ثلاثة أقسام وهى، معلومات غير كاملة أو غير واضحة، ومعلومات كاملة أو واضحة، ومعلومات أكثر من كاملة. أى متكررة. فالشئ غير المحدد تحديداً كاملاً والذى يتم رؤيته فى ضوء ضعيف، أو المحادثة التى تتم فى حجرة مليئة بالضوضاء هى أمثلة عن المعلومات غير الكاملة. ومن الناحية الأخرى فإن المعلومات تعتبر متكررة Redudant حينما لا تضيف بعض أجزائها أى جديد إلى ما سبق أن أضافته الأجزاء الباقية منها. وقد أثبت الكثير من المهتمين بنظرية المعلومات أن اللغة التى نستخدمها تتسم بالكثير من التكرار. فعلي سبيل المثال إذا انتهت إحدى الصفحات بكلمتى "العلوم السلوك" لاستطاع القارئ أن يقرأها "العلوم السلوكية" دون الرجوع إلى باقى الكلمة فى الصفحة التالية، وبذلك يكون الحرفين الأخيرين من كلمة السلوكية متكررين. كذلك إذا كتبت الكلمتين على نفس السطر وبوضوح فيما عدا حرف الواو فى كلمة السلوكية، لاستطاع الفرد أن يقرأها صحيحة أيضاً، وبذلك يعتبر هذا الحرف متكرراً.

وبالرغم من ذلك، إلا أنه يجب ملاحظة أن المعلومات التى قد تكون كاملة من وجهة نظر فرد قد لا تكون كذلك من وجهة نظر فرد آخر. وبنفس المنطق فإن المعلومات التى يراها فرد ما متكررة قد يراها آخر ناقصة، ويتوقف ذاك كله على كمية المخزون من المعلومات فى ذهن كل منهم. فالقول مثلاً «إننى قمت بزيارة خزان أسوان الذى يقع جنوب بلدة أسوان التى تقع فى الجزء الجنوبى من جمهورية مصر العربية وعلى الحدود الفاصلة بينها وبين جمهورية السودان» قد يكون فيه الكثير من التكرار بالنسبة لمواطن مصرى الجنسية لمعرفته بكافة هذه التفاصيل، فى حين أن نفس القول قد يكون غير كامل بالنسبة لمواطن سويدى الجنسية مثلاً.

وعلى ذلك فإن المبدأ الأساسى الذى يحكم عملية تسكين المعلومات يتوقف علي درجة اكتمالها، أى وضوحها للفرد. فكلما كانت المعلومات غير كاملة كلما أدى ذلك إلى اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية تسكينها (أى اختلافات فى الإدراك)، حيث يحاول كل فرد فى هذه الحالة عمل ما يتراءى له من تخمينات بالنسبة للإطار الفكرى الذى يجب أن توضع فيه .

وفى أحيان أخرى فقد تبدو المعلومات غير الكاملة أو غير الواضحة فعلاً وكأنها كاملة وواضحة حتى يتحصل الفرد المدرك على معلومات إضافية تجعله يرى ذات الشئ من أكثر من زاوية. ومن الصور التى تبرز هذا المعنى الصورة التى نراها بالشكل رقم (٣) والتى تبدو أنها صورة إناء[١].

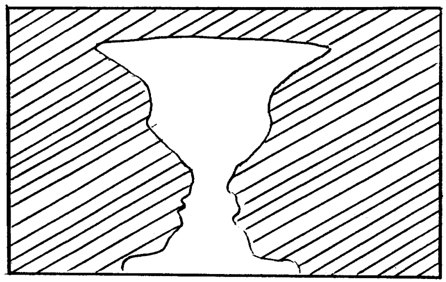
---

1 - Newcomb, T.M., Turner, R.H., & Converse, P.E., Socfal Psychology, (New York : Holt, Rinehart, and Winstin Inc., 1965), p. 37.

إلا أننا إذا أعطينا معلومات إضافية مؤداها أن الإناء الذى نراه ما هو إلا منطقة عازلة بين صورتين فى نفس الشكل، لاتضح لنا أن هذا الشكل يمثل وجهان متقابلان ، وبالتالى يمكن النظر إلى صورتين مختلفتين فى نفس الشكل، واحدة بعد الأخرى.

شكل رقم (٣)

التداخل بين الشئ وخلفيته في الإدراك



وفى أحيان كثيرة يقوم الفرد باستكمال المعلومات غير الكاملة بطريقة لا شعورية، وذلك وفقاً لتوقعاته. وحيث أن التوقعات تختلف من فرد لآخر، لذلك فإن إدراك كل فرد سيختلف عن الآخر أيضاً.

وأخيراً، فإنه مما تجدر ملاحظته هو أن طبيعة الموقف الذى يتواجد فيه الفرد قد يجعل بعض المعلومات المختزنة، أى بعض الأطر الفكرية، أكثر ظهوراً ووضوحاً له دون غيرها. وبالتالى فكلما زادت درجة عدم وضوح المعلومات الواردة عن ظاهرة ما كلما زادت احتمالات تسكينها فى الأطر الفكرية الأكثر وضوحاً ، فعلي سبيل المثال إذا هوجم شخص وهو سائر

بالليل في شارع هادئ من شخص آخر كان يسير ورائه ، فإن ذلك الإطار (أي المعلومات المختزنة في الذهن عن الحادث) يقفز الي ذهنه سريعاً ويصبح أكثر وضوحاً حينما يلاحظ نفس الفردأثناء سيره بالليل فى وقت لاحق أن هناك شخصاً آخر يسير خلفه.

الإدراك الاجتماعى Social Perception

سبق أن استخدمنا لفظ "الشئ" بمعناه العام كتعبير عن جماد أو حيوان أو إنسان أو أى شئ آخر، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن إدراك الفرد لغير الإنسان يختلف قليلاً عن إدراكه لفرد آخر. فالأول يعتبر إدراكاً ذو اتجاه واحد، حيث يقوم الفرد بالحكم على الشئ من خلال خصائصه أو مكوناته فقط. أما الثانى فهو إدراك ذو اتجاهين، حيث يقوم الفرد الأول بالحكم على الفرد الثانى، فى نفس الوقت الذى يقوم فيه الفرد الثانى، بالحكم على الفرد الأول. وعلى ذلك فإن الإدراك الاجتماعى يفترض وجود تفاعلInteraction بين الأفراد.

هناك الكثير من الخصائص البشرية التى تجعل من إدراك الفرد لفرد آخر شيئاً يختلف عن إدراكه لغير الإنسان. وأهم هذه الخصائص هى :

١ - ازدواجية الإدراك :

هذه خاصية واضحة مؤداها أن الفرد المدرك (أ) يحاول التركيز على الخصائص الظاهرة فى الموقف بما فيها الفرد موضوع الإدراك (ب)، أثناء تفاعله معه، وأنه يعلم أن (ب) يحاول التركيز أيضاً على الخصائص الظاهرة فى الموقف بما فيها (أ). وبالإجمال، فإن كل من (أ) و (ب) ينجذب إلى نفس الموقف وإلى بعضهما البعض.

٢ - دوافع واتجاهات الشخص موضوع الإدراك :

عادة ما يفترض الفرد المدرك (أ) أن الفرد موضوع الإدراك (ب) ليس حيادياً باتجاه ما يحيط به. وعلى ذلك فإن (أ) يفترض أن (ب) له العديد من الدوافع التى يمكن إشباعها أو إحباطها فى الموقف السائد. وبالتالى فإن (ب) يحمل معه اتجاهاته، التى تتمشى مع دوافعه، والتى تنعكس أيضاً على طريقة تفاعله مع (أ) فى ذات الموقف. وعليه، فإن الدوافع والاتجاهات التى يفترض (أ) وجودها فى (ب) تشمل ليس فقط ما يتوافر لدى (ب) فعلاً منها وإنما بعض تلك التى تهم (أ) شخصياً.

٣ - الخصائص المستقرة للشخص موضوع الإدراك :

ويقصد بها تلك الخصائص التى تعتبر مستقرة نسبياً والتى يتميز بها كل فرد، ويمكن لزملائه الرجوع إليها فى تفسير سلوكه، وعلى ذلك فإن وجود التناقض من عدمه فى سلوك الفرد إنما هو تعبير عن درجة عدم استقرار أو استقرار الخصائص التى يتحلى بها مثل اتجاهاته وقدراته وشخصيته. وحتى يستطيع الفرد المدرك (أ) أن يتفهم بسهولة طبيعة التفاعل والمشاركة من الطرف الآخر (ب)، فإنه يتحتم عليه (أ) أن يضع بعض الافتراضات عن الخصائص المميزة له (ب)، والعكس صحيح، أى أن (ب) يقوم بعمل نفس الشئ تجاه (أ).

٤ - إرجاع كل ما سبق من الشخص موضوع الإدراك للشخص المدرك :

وهذا لا يعنى أن كل من (أ) و (ب) متشابهان تماماً من الناحية السيكلوچية . بل إنه يمكن القول أنه من الصعوبة بمكان التفرقة بينهما باستثناء القول أن أحدهما مدرك والآخر مدرك، أو موضوع الإدراك، فى لحظة زمنية معينة. إن ما نود قوله هو أن الشخص المدرك (أ) يرجع إلى الشخص موضوع الإدراك (ب) بعض الخصائص السيكلوچية التى تتمشى، وليس بالضرورة تتشابه، مع خصائصه هو (أ)، وأن (أ) يعلم فى نفس الوقت أن (ب) يرجع إليه (أ) بعض الخصائص السيكلوچية التى تتمشى، وليس بالضرورة متشابهاً معه. وهذا يعنى أن الاختلافات فى الإدراك بين كل منهما، إنما ترجع إلى الاختلافات فى الدوافع والاتجاهات والخصائص الأخرى المستقرة لكل عن تلك التى افترضها الفرد الآخر فيه.

الدقة فى الإدراك الاجتماعى

يتعامل كل منا مع العشرات بل المئات من الأفراد كل يوم، لذلك فإن الدقة فى إدراك الآخرين، أى فى الحكم عليهم، تعتبر أمراً جوهرياً. وقد يعرف عن البعض الدقة فى إصدار الأحكام، وعن البعض الآخر عدم الدقة. إلا أن مثل هذا الافتراض قد يكون خاطئاً لسببين وهما؛ صعوبة التعرف على الحالات النفسية للآخرين، وصعوبة الحكم على اتجاهاتهم. وترجع الصعوبة الأولى إلى عدة

أسباب أهمها :

١ - عدم توافر المعلومات الكافية عن الأشخاص موضوع الإدراك.

٢ - عدم توافر المعلومات الكافية عن المواقف المؤدية إلى الحالات النفسية المرئية.

٣ - عدم وجود اتساق بين سلوك نفس الفرد فى مواقف متشابهة، فقد يؤدى نفس الموقف بالشخص إلى ثورة عارمة مرة وإلى سكون مطبق مرة ثانية.

٤ - عدم وجود اتساق بين سلوك الأفراد المختلفين فى المواقف الواحدة. فقد يصاب أحد المرؤوسين بما يشبه الذهول حين يعلم بفصله من الخدمة، فى حين يصاب زميل له فى نفس الموقف بانهيار عصبى. وعلى ذلك فإنه يمكن القول أنه كلما زادت كمية المعلومات المتاحة للفرد المدرك عن سلوك الفرد موضوع الإدراك، وكلما زادت المعلومات أيضاً عن الموقف الذى أدى إلى هذا السلوك، كلما زادت درجة الدقة فى الإدراك.

**** أما الصعوبة المتعلقة بدرجة الدقة في الحكم علي اتجاهات الآخرين فترجع هذه إلي أسباب منها :**

١ - إن الأفراد ، وخاصة البالغين، لا يعبرون عن اتجاهاتهم بصراحة أو بشكل مباشر. وبالتالى فإنه مهما كانت المعلومات المتجمعة عن الآخرين متاحة، فإن احتمالات إصدار أحكام خاطئة فيما يتعلق باتجاهاتهم لازالت قائمة.

٢ - إن هناك ميلاً طبيعياً نحو وضع أنواع معينة من الاتجاهات فى مجموعة واحدة، وبالتالى فإن توافر أحد هذه الاتجاهات فى الشخص موضوع الإدراك تجعل الفرد المدرك أكثر ميلاً إلى إلحاق باقى الاتجاهات به، وقد لا يكون هذا بالضرورة صحيحاً.

٣ - إن الأفراد ينجذبون إلى بعضهم البعض لأسباب متعددة. فكلما زادت درجة جاذبية الفرد موضوع الإدراك للفرد المدرك، كلما بدت اتجاهات الأول أكثر إيجابية، أى مرضية، كما يراها الفرد المدرك، وقد لا يكون ذلك بالضرورة صحيحاً أيضاً.

فإذا ما سلمنا بأن هناك فوارق بين الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم على الحكم على الأمور. فهل هناك ما يثبت صحة وجود هذه الفوارق؟ بالتأكيد، فإن الخبرة بما يصاحبها من تعلم تؤثر على قدرة الفرد على الحكم على الأمور، بدليل أن الأطفال الصغار ذوى الأحكام غير الدقيقة لا تتوافر لهم هذه القدرة إذا قورنوا بمن هم أكبر سناً، وهم ذوى الأحكام الأكثر دقة. إلا أن ذلك لا يعنى أن التقارب فى الأعمار يعنى أن الجميع متساوون فى قدراتهم على الاستفادة من الخبرة المتاحة لهم. أى أن الخبرة ضرورية ولكنها ليست كافية. ذلك أن هناك بعض الخصائص الفردية، والتى تختلف من فرد لآخر، تجعل البعض أكثر قدرة على الاستفادة من الخبرة والتعلم منها دون البعض الآخر. وللسهولة، فقد يكون من الأجدى دراسة الخصائص التى يتمتع بها الأفراد الأكثر قدرة على الحكم علي الأمور، بدلاً من بحث ماهية العوامل التى تؤثر على درجة الدقة ذاتها، وهذه الخصائص هى :

١ - مستوى الذكاء :

لا يرتبط مستوى الذكاء بمعدل الخبرة التى يكتسبها الفرد دائماً بل بقدرته على الاستفادة منها أيضاً فى المواقف المختلفة. ولا شك أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء كلما زادت قدرة الفرد على عمل الاستنتاجات عن الآخرين من واقع سلوكهم الملاحظ، وكلما زادت قدرته على التوصل إلى بعض المبادئ العامة أو المفاهيم واستخداماتها فى الحكم على الآخرين.

٢ - التفتح الذهنى : Intraceptiveness

يعنى التفتح الذهنى الاستعداد الطبيعى لسماع وتقبل أية معلومات إضافية من الآخرين. وبالتالى فإنه كلما زاد هذا الاستعداد كلما زادت قدرة الفرد على ملاحظة وتفسير سلوك الآخرين. وقد أثبتت الدراسة التى قام بها سكوديل وموسين Scodel and Mussen [1] أن الأفراد الأوتوقراطيين لا تتوافر لديهم الحساسية الكافية لرؤية الآخرين على حقيقتهم، أى أنهم أكثر انغلاقاً Projective حيث لا يرون فى الآخرين إلا مشاعرهم هم، وذلك بعكس الأفراد الديموقراطيين الذين يتميزون بالتفتح الذهنى.

٣ - الإنفصالية : Detavhment

يقول ألبورت Allport[2] أن الإنفصالية، أى التباعد

1 - Scodel, A., & Mussen, P. "Sociel Perceptions of Authoritariars and Non-Authgrita As", Journal of Abnormal Social Psuchology, (vol. 48. 1953).

2 - Allport, C.W., Pattern and growth In Personality , (New York Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1961).

الاجتماعي عن الآخرين أمر ضروري حتى يصبح الفرد قادراً على الحكم على الآخرين، إذ أنه يصبح في هذه الحالة أكثر حرية على الملاحظة وعلى التفسير، وذلك بعكس الأفراد الاجتماعيين الذين تقل قدراتهم على الحكم على الآخرين نظراً لانتمائهم إليهم.

٤ - الشعور بالذات : Self-Insight

من الطبيعي أنه كلما زادت درجة شعور الفرد بذاته، أي كلما كان الفرد موضوعياً وغير دفاعي، أي لا يتخذ مواقف دفاعية عن ذاته حين سماع آراء الآخرين فيه، كلما زادت قدرته على الحكم على الآخرين بدقة.

٥ - الخبرة الاجتماعية السابقة :

بفرض ثبات الأشياء الأخرى على ما هي عليه، فإن قدرة الفرد على الحكم على الآخرين تزداد كلما كانت هناك خبرات سابقة ودقيقة في التعامل معهم، بدليل أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مهن متشابهة أو يحملون صفات اجتماعية متقاربة، أو يقعون في نفس فئات الأعمار يصبحون أكثر دقة في الحكم على زملائهم أكثر من غيرهم غير المنتمين.

الفصل الخامس

الاتجـــاهـــات

Attitudes

ترجع الكثير من مشاكل هذا العصر إلى موضوع "الاتجاهات" Attitudes . ولا تنعكس هذه المشاكل على طبيعة العلاقات بين الدول الغنية والدول الغنية الأخرى، أو الدول الغنية والدول الفقيرة فحسب، ولكن علي طبيعة العلاقات التى نمارسها فى حياتنا اليومية وفى شتى المجالات، مثل العلاقات بين الآباء والأبناء، والعلاقات بين رئيس الجمهورية والوزراء .. إلى آخر تلك الآلاف من العلاقات التى لا تنتهى. وأهم ما يعنينا من مجموع هذه العلاقات هى العلاقات بين العامل من ناحية وعمله وزملائه ورؤسائه، وسياسات الشركة .. إلى آخره من ناحية أخرى، والتى تعبر عن اتجاهات الفرد تجاه عمله .

- كيف يفكر طرف فى طرف أو شئ آخر؟
- كيف يشعر طرف تجاه طرف أو شئ آخر؟
- كيف يسلك طرف تجاه طرف أو شئ آخر؟

تتوقف إجابة هذه الأسئلة علي مدى تفهمنا لموضوع "الاتجاهات".

تعريف الاتجاهات

يعرف كامبل Campbll [١] الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق فى الاستجابة لموقف أو موضوع ما. فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف، فى حين أن الثانى يسلك سلوكاً متشابهاً كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فكيف يمكن تفسير ذلك؟ يمكن تفسر التناقض فى سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، فى حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق فى سلوك الفرد الثانى بأنه دليل علي وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع، بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.

يعرف البورت Allport[٢] الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلى منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التى ترتبط بها.

أما دوب Doob[٣] فإنه يعرف الاتجاهات على أنها (١) استجابة ضمنية، (٢) متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنيةOvert (٣) ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن القدرة علي التجميع والتمييز، (٤) والتى تعتبر مثيراً لاستجابات أخرى

---

1 - Tn Triandis H.C., Attitude And Attutude Change. (New Youk John Wiley Sons, Imc., 1971) p.2.

2 - Ibid, p.2.

3 - In Sishbein M. Readings In Attitude Theory And Measurment. (New York. John Wiley & Sons, Inc.. 1967), p.

ومحركاً للسلوك فى نفس الوقت،(٥) والتى تعتبر هامــة فى المجتمع الذى يعيشــه الفرد.

وتعنى "الاستجابة الضمنية" الاستجابة التى تحدث داخل الفرد والتى لا يمكن لغيره ملاحظتها مباشرة.أما كلمة متوقعة فإنها تشير إلى ارتباط الاتجاهات بثواب (مكافأة) سابق أو /وأنها تؤدى إلى الحصول عليه، أى أنها تشير إلى ارتباط الاتجاهات بهدف محدد. أما "مؤدية إلى نماذج سلوكية علنية" فتعنى كيف تعمل الاتجاهات على تحقيق هذا الهدف، أى المحاولات التى يبذلها الفرد لزيادة احتمالات الحصول على المكافأة والإقلال من احتمالات الحصول على العقاب فيما يتعلق بتحقيق هدفه. أما "تحريك الاتجاهات" فإنها ترتبط بفكرة التعلم السابق الذى حدث فى حياة الفرد، أى الأسباب التاريخية التى أوجبت الارتباط بين المثير والاتجاهات. كذلك ترتبط الاتجاهات بالقدرة على التجميع والتمييز والتى تعنى أن ليس كل ما سبق للفرد تعلمه سوف يصبح محركاً لاتجاهاته. وبعبارة أخرى، فإن الفرد يتعلم أن هناك بعض المثيرات التى لا تؤدى إلى تحريكها. أما كون الاتجاهات مثيراً لاستجابات أخرى ومحركاً للسلوك فى نفس الوقت، فإنها ترمز إلى الدور المزدوج الذى تلعبه فى آن واحد. فمما لا شك فيه أن أى استجابة ضمنية قد تثير فى الفرد استجابات أخرى مرتبطة بها، فمثلاً نجد أن الاستجابة الضمنية، أى الاتجاهات، لكلمة يهودى تشير استجابات أخرى مثل الخداع والبخل .. إلى آخره. وفى نفس الوقت تعتبر الاتجاهات محركاً للسلوك، بمعنى أنها تؤدى فى النهاية إلى سلوك محدد. ففى المثال السابق يكون هذا السلوك الذى تحكمه الاتجاهات هو محاربة اليهودى أو قطع أية

علاقات اجتماعية معه. أما النقطة الأخيرة فى تعريف دوب فإنها تعنى أن الاتجاهات التى يجب أخذها فى الاعتبار حين الدراسة هى تلك التى تعتبر هامة فى حياة الفرد ومجتمعه، فاتجاهات الفرد تجاه لون من ألوان الطعام قد لا تكون هامة مثل اتجاهاته تجاه نظام الحكم المحلى أو أزمة المواصلات أو الإسكان وخلافه .

يعرف شاين Chein[١] الاتجاهات بأنها استعداد فردى لتقييم أى موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة.

وبغض النظر عن التشابه أو الاختلاف فى هذه التعاريف وغيرها من التعاريف التى لم تذكر، وبغض النظر عن درجة تعقد أو سهولة كل منها إلا أننا نميل إلى التعريف الذى أورده ترياندس Triandis[٢] والذى يحتوى على معظم المفاهيم الأساسية التى وردت فى مختلف التعاريف وهو أن **"الاتجاهات هي فكرة مشبعة بالعاطفة، تميل إلي تحريك النماذج المختلفة من السلوك، كل إلي موقف أو موضوع معين"**. ويقترح هذا التعريف أن هناك ثلاث مكونات للاتجاهات وهى :

١ ـ المكون الفكرى Cognitive Component

أى أن "الفكرة" فى التعريف السابق ما هى إلا أحد الأطر الفكرية للفرد. وبالتالى فإنه لن يكون للفرد أيه اتجاهات حيال أى موضوع إلا إذا كانت عنده أولاً وقبل كل شئ معرفة، ليست بالضرورة

1 - Chien, I. "Behavior Theory and The Behavior of Attiudes". Psychological Review, (vol. 55, 1948), pp. 175-185.

2 - Triandis, H.C., Op. cit., p. 2.

كاملة، عنه. فإذا ما سألت أحد القـــراء عن اتجاهاته حيال الـHamburger فإنه لن يستطيع إعطائـــى أية إجابة. أما إذا قلت له أن هذه الكلمة تعنى سندوتش لحم مفـــروم، فإن بمقدوره الآن إعطائى الإجابة، أيا كانت. ولمعرفة كيف تنشـأ الأطر الفكرية، فإننى أحيل القارئ إلى إعادة قـراءة التنظيـــم الفكرى فى الفصل الرابع الخاص بالإدراك.

٢ ـ المكون الشعورى أو العاطفى Affective Component

يعنى ذلك أن الفكرة التى كونها الفرد عن موضوع ما يجب أن يرتبط بها شعور ما حيالها. وأن هذا الشعور لن يتكـون إلا إذا تكونت الفكرة أولاً. ففى المثـال السابق بعد أن أعطيت معنى الكلمة الأنجليزية، فقد تكون إجابتك أننى أحب هذا اللون من الطعام أو لا أحبه. أى أن الشعـــور قد يكون إيجابياً أو سلبياً، لصالح أو ضد، جيد أو سئ .. وهكذا.

إن طبيعة الشعور الذى يتولد حيال موضوع ما يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التى يراها الفرد عامة. وعلى ذلك فإن هذا الشعور يصبح إيجابياً تجاه أى موضوع، إذا كان ذلك يؤدى بدوره إلى تحقيق أهداف أخرى، والعكس صحيح. فعلى سبيل المثال نجد أن الإسكان الشعبى قد يرتبط فى ذهن البعض بأهداف أخرى مرغوب فيها مثل الإيجار المنخفض، فى حين يرتبط نفس الموضوع فى ذهن البعض الآخر بأهداف أو نتائج أخرى غير مرغوب فيها مثل انخفاض القيمة البيعية للمساكن الأخرى المجاورة.

وبالتالى فإننا نتوقع أن تكون الاتجاهات حيال الإسكان الشعبى إيجابية فى الحالة الأولى وسلبية فى الحالة الثانية. وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن شعور الفرد حيال موضوع ما يتحدد وفقاً لإدراك الفرد لاحتمالات وجود علاقة بين هذا الموضوع من ناحية والأهداف المختلفة الأخرى (المخرجات الأخرى) من ناحية أخرى، وكذلك على درجة الرضاء المرتبطة بكل منها، أى أن :

ت = ح١ × ق١ + ح٢ × ق٢ ....+ ح ن × ق ن

حيث : (ت) هى الاتجاهات ، (ح) هى احتمالات تحقيق الأهداف الأخرى، (ق) هى قيمة كل هدف منها كما يدركها الفرد.

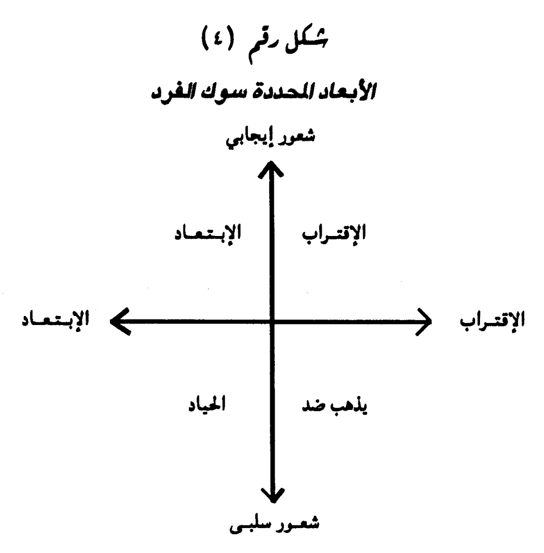
٣ - مكون الميل السلوكى Behavioral Tendency Component

يعنى هذا المكون أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها تولد شعور محدد (إيجابى أم سلبى) حيالها، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع. فإذا رجعنا إلى المثال السابق وافترضنا أن القارئ يعرف معنى كلمة هامبورجر الآن، وأنه يحب هذا اللون من الطعام، فإنه ولا شك يصبح أكثر ميلاً إلى شرائه. وهنا يجب التفرقة بين الميل السلوكى والسلوك الفعلى، فالأول يعبر عن الرغبة فى السلوك (أى الرغبة فى الشراء)، أما الثانى فيرمز إلى الفعل الحقيقى (أى الشراء ذاته). وقد نرغب أشياء كثيرة فى حياتنا ولكننا لا نقدم على تحقيقها، وهذا هو الفارق الجوهرى بين كليهما (سيأتى ذكر ذلك تفصيلاً فيما بعد حين الكلام عن التغيير).

ينبنى السلوك حيال أى موضوع على بعدين أساسين وهما البعد الخاص بالشعور الإيجابى / السلبى والبعد الخاص بالاقتراب/ الابتعاد، كما هو موضح بالشكل رقم(٤)، الذى يتضح منه وجود أربعة أنماط سلوكية وهى "الابتعاد عن الموضوع"، "الاقتراب منه"، "المحاربة" (يذهب ضد)، و "الحياد".

شكل رقم (٤)

الأبعاد المحددة سوك الفرد



وعلى ذلك فإن السلوك الفعلى لأى فرد هو محصلة التفاعل بين (أ) الميل نحو الاقتراب أو الابتعاد من الموضوع، (ب) درجة إيجابية أو سلبية شعوره حياله. وهذا هو الدور الذى تلعبه الاتجاهات فى تحديد السلوك.

وظائف الاتجاهات

إذا سلمنا بوجود فوارق بين الشخص العاقل والشخص غير العاقل، فإن هذه الفوارق تنعكس على الفارق بين الخطأ والصواب. ففى حين يستطيع الشخص العاقل التمييز بين الخطأ والصواب، فإن الشخص غير العاقل لا يستطيع التمييز بينهما. وفى ذلك تفسير لماهية الوظائف التى تضطلع بها اتجاهاتنا. أى أنه إذا لم تكن للإتجاهات أية وظائف، فلن يكون هناك أى فارق بين العاقل والمجنون. هناك أربعة وظائف رئيسية للإتجاهات يمكن إيجازها فيما يلى(١) :

١ - وظيفة المنفعة Utilitarian Function

تعنى هذه الوظيفة أن الفرد دائماً أبداً يسعى إلي تعظيم الأشياء الإيجابية فى عالمه الخارجى (الثواب)، وإلى الإقلال - إلى الحد الأدنى - من الأشياء السلبية (العقاب). وعلى ذلك تصبح اتجاهات الفرد إيجابية إذا ما ارتبطت هذه الاتجاهات بدرجة عالية من الإشباع أو الرضاء ، كذلك بإنها تصبح سلبية إذا ما إرتبطت بدرجة عالية من الاستياء. ولا شك أن هذه الوظيفة تفسر اتجاهات العاملين فى وحدات الخدمة المدنية فى مصر. فإذا ما تساءلنا لماذا اكتسب هؤلاء العاملين - أو البعض منهم - اتجاهات سلبية حيال طالبى الخدمة، فإن الإجابة واضحة وتتلخص فى أن اتجاهاتهم السلبية لا ترتبط بنظام فعال للعقاب، كما أن الاتجاهات الإيجابية التى ننادى

1 - Katz, D., "The Functional Approach to the study of Attitudes", Public Opinion Quarterly, (vol. 24, 1960), pp. : 163-176.

بأن يحملوها معهم حين أدائهم لأعمالهم لا ترتبط أيضاً بنظام فعال للثواب. إذاً، فلماذا يحاول أى منهم أن يغير اتجاهاته السلبية إلى أخرى إيجابية. هذا وسوف تغطى هذه النقطة بشئ من التفصيل حين الكلام عن التغيير فيما بعد.

٢ ـ وظيفة الدفاع عن الذات Ego-Defensice Function

إن الفرد يعيش فى عالمه الخارجى كما يعيش مع نفسه أيضاً. وفى كلتا الحالتين فإنه يواجه كثيراً من الضغوط من داخل نفسه ومن خارجها. تبرز هذه الضغوط الداخلية حينما تتصارع قيم الفرد ومعتقداته مع سلوكه الفعلى، كما تتمثل الضغوط الخارجية فى الصراع الدائم القائم بين قيم الفرد ومعتقداته وبين ما يطالبه به المجتمع. وحيث أن هذا الصراع، سواء داخلى أم خارجى، جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية ، لذلك فإن الإقلال من القلق الناشئ عنه يعتبر أمراً حيوياً، وهذا هو ما تؤديه وظيفة الدفاع عن الذات.

ومما يجب ملاحظته أن الوسائل المختلفة التى يستخدمها الفرد للدفاع عن ذاته لها وجهان، وجه حسن وآخر سئ. يتمثل الوجه الحسن فى أنها تساعد الفرد علي التخلص من الصراع الذى يعتريه والقلق الناشئ عنه، أما الوجه السئ فإنه يتمثل فى أن محاولة التخلص من الصراع والقلق قد تدفع الفرد إلى التعامى عن حل المشكلة حلاً جذرياً أو القضاء على جذور الصراع. فالعامل الذى يسب رئيسه وزملاؤه قد يستطيع بذلك التخفيف من حدة التوتر والقلق الذي يشعر به ، إلا أن ذلك يعميه عن المشكلة الأصلية، وهى ضرورة التكيف مع مجتمع العمل الذى يعيش فيه.

إن كل فرد يحاول دائماً الدفاع عن ذاته، إلا أننا جميعاً نختلف من حيث درجة استخدامنا لأسلحة الدفاع، وهذا يفسر صعوبة تغيير بعض الأشخاص بالقياس إلى البعض الآخر. أضف إلى ذلك أن الكثير منا قد لا يكون على وعى تام بمدى استخدامه لهذه الأسلحة الدفاعية، وقد يكون البعض غير واع باستخدامها على الإطلاق. فالمرأة القبيحة الشكل تجد نفسها، دون وعى، منساقة إلى تجاهل أو نقد النساء الجميلات، والعكس صحيح. كذلك فإن الأم عادة ما تركز فى حديثها مع الآخرين -وخاصة الشبان - على الأخـلاق واحترام الزوج وإجادة طهى الطعام .. إلى آخره. إذا كانت لها ابنة دميمة لم تتزوج بعد، وهذا كله يعكس عملية الدفاع عن الذات.

٣ ـ وظيفة التعبير عن الذات Value _ Expressive Function

فى حين نجد أن بعض الاتجاهات تقوم بوظيفة إخفاء حقيقة الفرد عن الآخرين، إلا أن البعض الآخر منها يقوم بوظيفة التعبير عن القيم الفردية وخاصة الهام منها؛ أى التعبير عن الذات. وعلى ذلك فإن التعبير عن القيم الفردية وعن ذاتية الفرد تعتبر مصدراً من مصادر الشعور بالرضاء حتى وإن أدى ذلك إلى خلق بعض الصراعات مع الآخرين. ويكون مصدر الشعور بالرضاء فى هذه الحالة هو نجاح الفرد فى إثباته لذاته Self Identity حتى وإن جاء ذلك على حساب عدم الحصول على تعضيد الآخرين.

فى بداية تكوين الشخصية عادة ما يسأل الفرد نفسه من أنا. أما الشخصية الناضجة فإنها تنتهى بسؤال آخر وهو ماذا أريد أن

أكون. وعلى ذلك فإن التعبير عن القيم وذاتية الفرد ليست فقط إثباتاً لذاته كما يود الآخرين أن يروها، ولكنها برهان للفرد باستقرار شخصيته ذاتها.

٤ - وظيفة المعرفة Knowledge Function

لن يستطيع أى فرد تفهم العالم الذى يدور حوله، إلا إذا كانت لديه معايير واضحة تساعده على هذا الفهم، وهذه هى وظيفة المعرفة التى تضطلع بها الاتجاهات. إلا أن ذلك لا يعنى أننا جميعاً مدفوعون بحب الاستطلاع القوى تجاه الاستزادة من المعرفة بلا حدود. فقد لا يستطيع كل قارئ أن يحصر عدد الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة أو عدد الدول الأعضاء فى جامعة الدول العربية. والمبدأ الأساسى هنا هو أن اتجاهات الفرد تدفعه إلي معرفة الأشياء التى قد ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمله أو حياته. فإذا كان بالإمكان تصور عدم معرفة كل قارئ لعدد الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة، إلا أن وزير الخارجية لا شك يعرف ذلك جيداً، وإذا كانت الزوجة لا تأبه كثيراً للتعديلات التى أدخلها المشرع على قوانين الضرائب، إلا أنها تقرأ الكثير عن الطرق المختلفة لإعداد وجبات الطعام.

نشأة الاتجاهات

يخلق الإنسان بتكوين جسمانى متكامل، إلا أن هذا التكوين يأتى خالى من الاتجاهات ، فالإنسان يتعلم الاتجاهات، أى يكتسبها وينميها ويطورها. وفى الكلام عن نشأة الاتجاهات فإننا سوف نتعرض لنشأة كل

مكون من مكوناتها على حدة، بالرغم من صعوبة عمل ذلك نظراً لوجود ترابط كبير بين مكونات الاتجاهات الثلاثة.

نشأة المكون الفكرى

قد يكون من السهولة بمكان الكلام عن تنمية الاتجاهات وتطورها، إلا إن ذلك قد يكون صعباً وغير منطقي فى غياب الحديث عن نشأتها. ويمكن استخدام فكرة "نشأة المفهوم" كمنطق لشرح نشأة المكون الفكرى للاتجاهات. "المفهوم" هو مبدأ عقلى من خلاله يستطيع الفرد أن يضع جميع المثيرات التى تحيط بعالمه فى أقسام منفصلة حتى يمكنه فهمها[1]. وعلى ذلك فإن الشخص الأسود اللون، ذا الشعر المجعد، وذا الشفة الغليظة يكون تعبيراً عن مفهوم محدد وهو "الرجل الأسود". وبصفة عامة، فإن المفاهيم تنشأ وتنمو بمرور الزمن ووفقاً للخبرات التى يكتسبها الفرد. فالطفل على سبيل المثال يتعلم مفهوم "البقرة" لأن والديه والآخرون ينطقون هذا الإسم أمامه وهم يشيرون إليها فى الحقل أو فى صورة فى كتاب أو فى إطار معلق على الحائط. كذلك يتعلم الطفل أن مفهوم "اللون" ليس مفتاحاً لتفهم مفهوم "البقرة" إلا أنه يساعده على ذلك. وبالتالى فإن كل شئ أسود اللون ليس بالضرورة تعبيراً عن مفهوم البقرة ، إلا أن اللون الأخضر لن يكون تعبيراً عن هذا المفهوم بأية حال. وبنفس المنطق يكون الطفل مفهومه عن البشر، فهو يكتشف أن أحد أبعاد أو خصائص الرجل الأسود على سبيل المثال هو سواد البشرة، إلا أن سواد البشرة الناتج عن التعرض لأشعة الشمس أثناء الصيف لا يجعل صاحبها "رجلاً أسود". وهذا يعنى أن الطفل

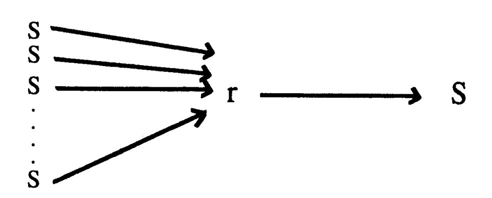
1 - Rhine, R.J. in Fishbien, op. cit., p. 382, 1967.

يبدأ فى ملاحظة وتجميع بعض الخصائص الأخرى، غير أن لون البشرة، والتى تساعده علي التفرقة بين مفهوم "الرجل الأسود" و "الرجل الأبيض" مثل خصائص الوجه الأخرى وخصائص الشعر. فإذا ما نجح الطفل فى التمييز بين المفاهيم المتعددة، فإنه يكون قد نجح فى تكوين مفاهيم واضحة عما يحيط به، والعكس صحيح.

ويقدم شكل رقم (٥) نموذجاً مبسطاً لفكرة تكوين المفهوم. حيث توجد عدد من المثيرات (S) التى تتفاعل مع بعضها البعض مكونة بذلك "استجابة وسيطة" (Y) Mediating Response والتى من خلالها تتحول المثيرات المنفصلة إلى نظام واضح المفهوم (S) ، وبمعنى آخر، فإن المثيرات المنفصلة لا تتكامل مع بعضها مكونة مفهوماً واضحاً إلا من خلال الاستجابة الوسيطة التى توضح كيف تتفاعل هذه المثيرات مع بعضها البعض. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن كل (S) هى عبارة عن ظل مختلف من اللون الرمادى، فى حين أن (S) هى مفهوم اللون الرمادى، فى حين أن (r) هى محصلة تفاعل الـ(S) مع بعضها البعض.

شكل رقم (٥)

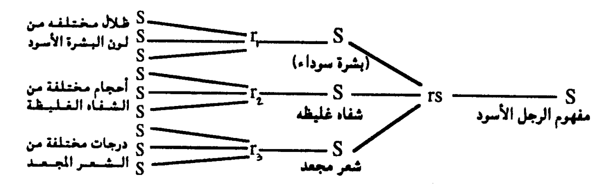
نموذج مبسط لنشأة المفهوم



أما شكل رقم (٦) فإنه يقدم نموذجاً أكثر تعقيداً عن تكوين "المفهوم"، حيث توجد فيه مجموعات من المثيرات (S) وعدد من الاستجابات الوسيطة (r_1) وعدد من المفاهيم من الطبقة الأولى، أى فرعية (S_i) ثم استجابة وسيطة مركبة (r_S) ، ثم مفهوم متكامل (S).

شكل رقم (٦)

نموذج مركب لنشأة المفهوم



التعميم Sociotyping and Stereotyping

وهناك نقطة هامة ترتبط بنشأة المكون الفكرى وهى الميل نحو التعميم، وهو الميل الطبيعى نحو عملية نسخ الجماعات. فبمجرد أن تستقر فى الأذهان عملية التنظيم الفكرى (راجع الفصل الخاص بالإدراك)، أى بمجرد أن تستقر فى الذهن مجموعة ما مثل المجموعة الخاصة "باليهود"، فإن الفرد يميل إلى إلحاق عدة خصائص بها مثل "التشرد" ، "البخل" و "الرغبة فى السيطرة" .... إلى آخره، وبالتالى فإنه يميل إلى القول أن جميع هذه الخصائص تنطبق على كل يهودى. وقد لا يكون ذلك صحيحاً فى جميع الأحوال بدليل أن هنرى كيسينجر كيهودى يختلف عن دافيد بن جوريون

كيهودى أيضاً. وعلى أية حال فإن الخصائص الحقيقية التى تتميز بها طائفة ما من الأفراد يطلق عليها Sociotype أى "نوعية الطائفة"، فى حين أن ما يعتقده الآخرون عن خصائص هذه الطائفة هو الذى نطلق عليه Stereoptype . فحينما نفكر فى بعض الطوائف التى نعرفها معرفة سطحية فإننا نميل إلى اعتناق معتقدات الآخرين فيهم مثل المؤرخين ومحررى الصحف والكتاب. ومن الناحية الأخرى فإننا نميل إلي الاعتماد علي خبراتنا الشخصية حينما نفكر فى أولئك الذين نعرفهم معرفة جيدة مثل الأقارب. وبين هذا وذاك، فإننا نعتمد على الآخرين أو على خبراتنا الشخصية أو كليهما دون تمييز. وبصفة عامة فإننا نميل إلى التعميم Stereotyping أكثر وأكثر كلما قلت درجة معرفتنا بالآخرين.

عادة ما يتصف السلوك المعمم Stereotyped Behavior عن الآخرين بعدم المرونة. ذلك أن تغييره يعنى رفض الأشخاص الذين قاموا بتعليمنا إياه. وعلى ذلك فإنه كلما زادت درجة التعميم عن الآخرين، كلما قلت احتمالات قبول أية معلومات جديدة غير متسقة مع السلوك القديم (المعمم). إلا أن ذلك لا يعنى أن مثل هذا السلوك لا يمكن تغييره على الإطلاق. فقد أثبت ترياندس وفاسيليو وناسياكو(١) Triandis, Vassiliou and Nassiakou وفاسيليو وتريادس وفاسيليو-

---

1 - Trandis, H.C., Vassiliou, V., & Naasiakou, M., "The Crosscultural Studies of Subjective Culture", Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement, (vol. 8. No. 4, 1983), pp. 1-42.

وماجوير McCuire [1] فى عدة دراسات عن الأمريكين واليونانيين أن الإتصالات المستمرة بين كلا الجنسين أدت إلى الإقلال من درجة السلبية التى يشعر بها كل طرف حيال الآخر، كما أنها أدت إلى زيادة القدرة علي التمييز بالنسبة لكل، بمعنى أن الطرف الآخر ليس غير مرغوب فيه كلية كما كان من قبل، بل أن هناك بعض الخصائص الجيدة التى يتحلى بها كما أن هناك بعض الخصائص السيئة التى يتصف بها أيضاً.

كذلك ثبت من دراسة أجراها بروثرو وميليكيان Prothro and Melikian [2] عن إدراك بعض الطلبة العرب لبعض الجنسيات الأخرى بما فيها الجنسية الأمريكية أنه بالإمكان تغيير السلوك المعمم كنتيجة لإضافة معلومات جديدة. وقد قام الباحثان بإعطاء الطلبة العرب قائمة تحتوى على بعض الصفات، وطلب منهم وضع علامات على تلك التى تصف وتميز كل جنسية بما فيها الجنسية الأمريكية. وبعد ذلك قام الطلبة بزيارة الأسطول السابع فى المياه اللبنانية وطلب منهم بعد انتهاء الزيارة تكرار ما سبق لهم عمله من واقع نفس القائمة السابقة. وقد جاءت نتائج الوصف مطابقة للسابقة باستثناء تلك الخاصة بالجنسية (الأمريكية) حيث أضيفت بعض الصفات الجديدة مثل اجتماعى ، مرح ، سطحى ، وبسيط.

---

1 - Vassiliou, V., Triandis, H.C., Vassiliou, G., & McCuire, H, "Reported Amount of Contact and Stereotyping, Urbana, Croup Effectivectiveness" Research Labratory, 1698.

2 - Prothro. E.T. and Melikian. L. Studies in Stercotypes, V : Familiarity and the Kernel of Truth Hypothesis; Journal of Social Psychology, (Vol 41, 1955, 00. 3-10) .

يرجع كامبل Campbell[1] عملية التعميم ليس فقط إلى خصائص الطائفة التى عمل التعميم عنها، بل وإلى خصائص الطائفة التى قامت بالتعميم أيضاً. فعلى سبيل المثال إذا افترضنا أن متوسط عدد مرات غسل الأيدى فى العالم كله خمس مرات، وكان متوسط عدد هذه المرات فى مجتمع (أ) خمسة عشرة مرة وفي مجتمع (ب) عشرة مرات وفى مجتمع (ج) خمسة مرات، فإن أفراد مجتمع (أ) قد يكون عندهم كل الحق إذا وصفوا أفراد مجتمع (ب) بأنهم مجتمع قذر (تعميم) وذلك لأن أفراد المجتمع الأخير يغسلون أيديهم بمعدل يساوى ثلثى عدد مرات غسل الأيدى في المجتمع الأول ،أضف الي ذلك أن متوسط عدد مرات غسل الأيدي في العالم غير معروف لأفراد مجتمع (أ). ومن الناحية الأخرى، فإنه إذا أخذنا فى الاعتبار المتوسط العالمى لاتضح لنا أن مجتمع (ب) مجتمع نظيف وليس قذر، وأن مجتمع (أ) أكثر من نظيف. من ذلك يتضح أن التعميم الصادر من مجتمع (أ) عن مجتمع (ب) هو انعكاس لخصائص الأول وليس لخصائص الثانى .

**** غالباً ما يؤدي التعميم إلي إصدار أحكام فقيرة وغير دقيقة عن الآخرين لعدة أسباب أهمها :**

١ - ينطوى التعميم على عنصر "المطلق" Absolutism فى إصدار الحكم. فإذا قيل أن طائفة ما تميزها خاصية معينة، فإننا نفترض توافر هذه الخاصية فى كل فرد ينتمى إليها.

---

1 - Campbell, D.T. Stereotypes and The Perception of group Differenccs, American Psychologist. (vol. 22, 1967), pp. 817829.

أضف إلى ذلك أن الفرد عادة ما يقــوم فعلاً بعملية تشويه للحقائق Distortion دون أن يدري حتى يبــدو الطــرف الآخر كما يريده هو أن يكون .

٢ - هناك ميلاً طبيعياً إلى رؤية أوجه التشابه وليس أوجه الاختلاف بين أفراد الطائفة الواحدة وإلى رؤية أوجه الاختلاف وليس أوجه التشابه بين طائفة وأخرى. وهذا يدعو إلى التعميم بالقول أن هناك تجانساً بين أفراد طائفتنا ، وأن هناك تنافراً بيننا وبين الطائفة أو الطوائف الأخرى.

٣ - قد تقوم عملية التعميم على بعض الأسباب غير الدقيقة أو الخاطئة، فهناك الميل نحو إلحاق بعض الخصائص ببعض الجنسيات وفقاً للدين أو العنصر أو مستوى التعليم ... إلى آخره. فقد نصدر حكمنا على أحد السائحين بأنه غنى إذا عرفنا أنه أمريكى الجنسيــة، وعلى آخر بأنه معدم إذا علمنا أنه روسى الجنسية.

٤ - يتوقف التعميم أيضاً على طبيعة العلاقة بين طائفة وأخرى. ومثل هذا التعميم يصبح سلبياً إذا كان الشعور السائد بين الطائفتين شعوراً عدائياً، والعكس صحيح إذا كان الشعور السائد هو شعور الإخاء والمحبة. فالصراع عادة مايؤدى إلى الشعور بالعدوان، الذى يؤدى بدوره إلى التعميم السلبى.

نشأة المكون الشعوري

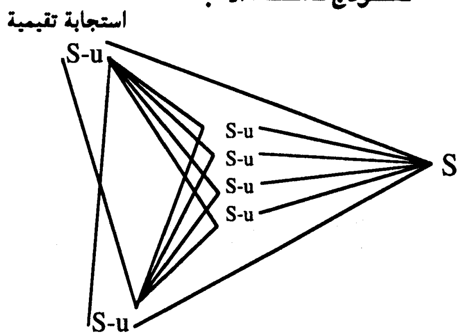
قلنا فى حديثنا السابق عن نشأة المكون الفكرى أن الفرد يكتسب مفاهيم من الطبقة الأولى (فرعية) والتى رمزنا إليها بالحرف (S1) مثل البشرة السوداء، الشفاه الغليظة، والشعر المجعد، وأن هذه المفاهيم الفرعية تتفاعل مع بعضها مكونة مفهوماً من الطبقة الثانية (متكامل أو نهائى) وهو مفهوم "الرجل الأسود"، والذى رمزنا إليه بالحرف (S). إلا أنه حتى الآن لم تتكون أية اتجاهات بعد. وحتى تتكون هذه الاتجاهات فإنه يجب أن يرتبط المفهوم بمعنى محدد. وعلى ذلك فإن المكون الشعورى هو التفسير الذى نعطيه للمفهوم ذاته. فإذا قلنا أن الرجل الأسود (مفهوم) إنسان سيئ (شعور) لأصبح عندنا ما يمكن تسميته باتجاهات سلبية، وإذا قلنا أنه إنسان ممتاز لأصبح عندنا اتجاهات إيجابية. يعنى ذلك أن المثيرات التى رمزنا إليها بالحرف (S) تقوم باستخلاص المفهوم، كما أنها تقوم باستخلاص استجابة تقييميةEvaluative Response ، أى معنى له. وحيث أن هناك مجموعات من المثيرات، وبالتالى عدداً من المفاهيم الفرعية (بشرة سوداء، شعر مجعد، شفاه غليظة)، فإن المعنى (أى الشعور) الذى يرتبط بالمفهوم النهائى (الرجل الأسود) هو عبارة عن حاصل جمع جميع الاستجابات التقييمية المشار إليها.

ومما يجب ملاحظته أن هناك اختلافاً من حيث درجة تأثير أو قوة كل استجابة تقييمية على المكون الشعورى. فيمكن القول مثلاً أن البشرة السوداء (كمفهوم فرعى) قد تكون ذا تأثير أكبر على المفهوم النهائى بالمقارنة بباقى المفاهيم الفرعية الأخرى مثل الشفاه الغليظة أو الشعر

المجعد. وبالتالى فإن الاستجابة التقييمية التى تصاحب المفهوم الفرعى "البشرة السوداء" تؤثر تأثيراً أكبر فى الشعور الذى يرتبط بالمفهوم النهائى. ويوضح الشكل رقم (٧) النموذج الكامل لنشأة الاتجاهات متضمنة كل من المكون الفكرى والمكون الشعورى.

شكل رقم (٧)

نمـــوذج نشـــأة الاتجاهـــات



S- المثيرات المتعلقة بالشئ موضوع الاتجاهات (الظلال المختلفة من لون البشرة ،الأحجام المختلفة من الشفاه الغليظة ، ودرجات مختلفة من الشعر المجعد).

r1- استجابة وسيطة من الطبقة الأولى (بسيطة).

S1- مفهوما من الطبقة الثانية (فرعى).

re - استجابة تقييمية أو معنى لكل مفهوم فرعى.

ra - استجابة وسيطة من الطبقة الثانية (مركبة).

S - المفهوم النهائى، أو المتكامل (الرجل الأسود).

S - المعنى المرتبط بالمفهوم النهائى، أى الاتجاهات.

نشأة مكون الميل السلوكى

سبق أن أشرنا إلى أن هناك فوارق بين الميل السلوكى والسلوك الفعلى، إلا أن ذلك لا يعنى أنهما مختلفان تماماً. بل على النقيض من ذلك فهناك ارتباط وثيق بينهما، فالشخص الذى يرغب فى عمل شئ ما ولا يعمله تنتابه الكثير من الآلام النفسية، والعكس صحيح. لذلك فإننا سوف نتحدث عن نشأة السلوك بصفة عامة سواء كان فعلى أم مرغوب فيه.

تعتبر القيم الاجتماعية Social Norms التى تسود مجتمع معين من العوامل الهامة التى تحدد نشأة سلوك الفرد. ويمكن تعريف القيم الاجتماعية بأنها الأفكار التى يعتنقها أفراد المجموعة أو المجتمع والتى ترتبط بما هو السلوك الصواب وما هو السلوك الخطأ، عادة ما يملى الآباء على الأبناء السلوك الواجب اتباعه، بل إن التفاعل بين الآباء والأبناء لا يخرج عن كونه "لاتفعل هذا" أو "افعل ذلك" فالأب الذى يقول لإبنه "افعل ذلك لأننى أريدك أن تفعله" لاشك أوتوقراطى النزعة، وفى ذلك تفسير لسلوكه. وهناك الأب الذى يدخل فى مناقشات فكرية مع ابنه ليشرح له لماذا يطلب منه أن يسلك بهذه الطريقة كأن يقول "لا تلعب مع هذا الولد بالذات لأنه مريض وستصاب بالعدوى منه ولن تستطيع اللعب على الإطلاق لفترة طويلة. وأخيراً فهناك الأب الذى يقول لابنه "لاتفعل هذا لأن الناس

سوف تتحدث عنك"، وهذا هو الأب الذى يعتمد على القيم الاجتماعية السائدة كمحدد لسلوك ابنه. أى أن هذا التفسير يعنى أن الطفل واع بما يعتبره أفراد المجتمع صواب وما يعتبرونه خطأ، وإن دور الأب هو أن يذكر الابن بذلك .

هناك أنواع مختلفة من القيم الاجتماعية التى تسود أى مجتمع، ففى حين نجد أن بعضهما قاطع ولا يمكن الخروج عليه مثل جريمة القتل، نجد أن البعض الآخر غامض ويسمح للفرد بالانحراف عنه. لذلك فإن بعضها قد يثير الكثير من الانفعالات المشحونة بالغضب مثل الزواج من عائلة غير صديقة، فى حين أن البعض الآخر قد يثير القليل منها مثال ذلك إبداء الاعجاب بآراء شخص معارض.

هناك الكثير من الدلائل التى تثبت أن الجماعات المنتمية إلى ثقافات مختلفة تحدد لنفسها قيماً فيما يتعلق بماهية السلوك الواجب اتباعه مع الجماعات الأخرى. ففى الدراسات التى قام ترياندس وترياندس[(1)] بمراجعتها تبين أن الأمريكيين يرفضون الآخرين لأسباب عنصرية، كما أن اليونانيين يرفضون الآخرين لأسباب دينية، كما أن الألمان واليابانيين يرفضون الآخرين لأسباب عنصرية ولأسباب طبقية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيم الاجتماعية داخل المجتمع الواحد لا تقع جميعها على نفس

---

1 - Triandis, H.C., and Triands, L.M., Some Stndies of Social Diatance. In steinir, I.D., and Fishbein, M. (EDS), Recent studies in Social Psychology. (New York : Holt, Rinchart, and Winston, Inc., 1965), pp. 207-217.

المستوى من حيث درجة الأهمية، بل تندرج من أعلى (أكثر أهمية) إلى أسفل (أقل أهمية)، وهذا يعنى أن أية جماعة قد تقبل أفراد جماعة أخرى على مستوى معين مثل مستوى علاقات العمل أو مستوى الصداقة ولكن ليس على مستوى التزاوج.

إن الظروف الاقتصادية التى من شأنها خلق الطبقية بين أفراد المجتمع الواحد وبالتالى إعطاء بعض المميزات لطبقة دون أخرى تفسر لماذا تعتنق كل جماعة بعض القيم المتعلقة بالسلوك الواجب اتباعه حيال الجماعات الأخرى. وبالتالى فإن الحفاظ على هذه المميزات يعتبر مبرراً قوياً لضرورة العمل على الفصل بين طبقة وأخرى. وحتى إن تلاشت الفروق الاقتصادية فقد يكون الفصل بين الطبقات مرجعه التقاليد الخاصة بضرورة الابتعاد الاجتماعى Social Distance عن الطبقة الأقل فى المستوى.

عندما تشعر إحدى الجماعات بأن هناك تمييزاً عنصرياً فإن رد الفعل لديها يأخذ أشكالاً عدة مثل كره الذات أو عدم الاكتراث أو إثبات الذات.

فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الرجل الأسود فى الولايات المتحدة يشعر بالقليل من احترام الذات وأن البعض منهم يشعر بعدم الاكتراث وانعدام الدافع على التنمية الذاتية، فى حين أن البعض بدأ يشق طريقه نحو إثبات ذاته، وذلك بالانضمام لإحدى المنظمات المعروفة باسم "حركة القوة السوداء". أما الجماعات أو القوميات التى تتوافر لها الخصائص الحضارية القوية التى تمكنها من التوحد والانفصال عن باقى الجماعات أو القوميات الأخرى، كيهود الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، فإنها تعمل جاهدة على إثبات ذاتها، بالرغم من كرههم لذاتهم لكونهم يهود.

ولا شك أن ردود الفعل هذه المشار إليها من شأنها خلق قيم اجتماعية عن السلوك الواجب اتباعه حيال الآخرين والذى قد يأخذ صوراً عدة مثل الانتقام، وتجنب العلاقات الاجتماعية وما إلى ذلك.

الشخصية والاتجاهات

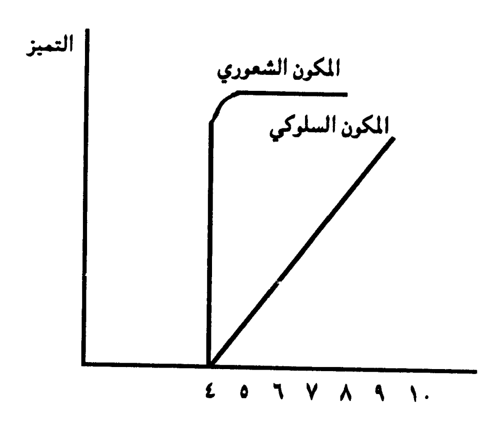
ركزنا فيما سبق على نشأة كل مكون من مكونات الاتجاهات كل على حدة وفقاً للتعريف الذى أوردناه. إلا أن ذلك لا يعنى أن هذه المكونات منفصلة عن بعضها البعض. بل علي النقيض من ذلك ؛ فإنها ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، وإن اختلفت معدلات نمو كل منها فى المراحل الزمنية المختلفة. فقد أثبت هوروتز[1] Horowitz فى دراسته المتعلقة بتطور المكون الشعورى والمكون السلوكى والعلاقة بينهما من ناحية والتحيز من ناحية أخرى لعدد من الأطفال ما بين الرابعة والعاشرة أن المكون الشعورى ينمو بمعدل أسرع من المكون السلوكى فى المراحل الأولى من الطفولة، إلا أن هذه الفجوة تتلاشى ويصبح هناك اتساقاً واضحاً بين مكونات الاتجاهات بمرور الوقت، كما هو واضح فى الشكل رقم (٨). وعلى ذلك فإننا سنقوم الآن باستعراض سريع لبعض خصائص الشخصية لمعرفة مدى تأثيرها على الاتجاهات كوحدة واحدة، أى دون الفصل بين مكوناتها المختلفة، حيث أن هذا التأثير يمتد إلى جميع هذه المكونات بصورة أو بأخرى.

---

1 - Horowitz, E.L., The Development of Attitude Toward The Negro, in Proshansky, and Seidenberg, (Eds), Basic Studies in Social Psychology, (New York : Holt, Rinehart, and Winston Inc., 1965), pp. 111-121 .

شكل رقم (٨)

العلاقة بين مكونات الاتجاهات والتمييز



١ - التسلط :

إن أحـــد العوامـــل الأساسية التى تؤثر على شخصية أى فـرد ، وبالتــالى علي اتجاهاتـه، هى طريقة نشأتـه ، أى تربيتـه، منذ الصغر. وقد تعرض أدورنـو Adoron [1] وزملائه لهذا الموضوع فى كتابهم المعروف

---

1 - Adorno T.W. Frenkel. Brumswik. E., Levinson. D.J., & Sanford. R.N.. The Authoritarian Personality. (New York : Harper and Brotherm Publixhers, 1950) .

باسم "الشخصية المتسلطة". ويمكن تلخيص الفكرة الأساسية التى وردت فى هذا الكتـاب فى الآتـى: "إن الأطفال الذين ينشأون فى منزل يتسم بوجود أب صارم يقوم بعقابهم عقاباً جسمانياً أو بتهديدهم بهذا العقاب، والذين يكبرون فى عائلة تشبه فى تكوينها التنظيم العسكرى حيث يكون الأب هو السلطة العليا فى العائلة التى يخافها الجميع، تتكون لديهم شخصية من نوع معين تسمى الشخصية المتسلطة Authoritarian Personalitiy".
يميل الشخص المتسلط إلى استخدام أسلوب فكرى معين في حياته، فهو يتجنب التعمق والتفكير والمضاربة والخيال الجامح، ويؤمن بالقوى الخفية التى تحدد مصير وقدر كل إنسان. كما أنه يتصف باتجاهات محددة، فهو يقبل الأفراد مصدر السلطة داخل الجماعة التى ينتمى إليها دون مناقشة أو تشكك، وذلك بالإضافة إلى رغبته فى وجود قيادة قوية داخلها. وهو يدين أيضاً بالولاء والاحترام للسلطة، ويتوقع أن يفعل الجميع ذلك، وخاصة الأطفال. كذلك فهو يوافق تماماً على استخدام أقسى أنواع العقاب مع جميع المنحرفين. وهو ينظر أيضاً إلي العلاقات الإنسانية على أنها طرفاها السيادة والخضوع (فرد يجب أن يسود وآخر يجب أن يخضع). وأخيراً فإن العسكريين والرياضيين وأصحاب المال هى الشخصيات التى يعجب بها كثيراً. وعلى النقيض من ذلك، فالشخص غير المتسلط يرى الأفراد مصدر السلطة من زاويتين، فقد يكونوا على حق وقد يكونوا مخطئين أيضاً. كذلك فهو يفضل القيادة المتوازنة، أى التى تقع بين التسلط وعدم التسلـــط. وهــو يهتم بعنصر التعاطف والحب فى العلاقات الشخصيـــة مع الآخرين، كما أنه يميل إلى التسامح فى حالات الانحراف أو الخروج عن الجماعـــة. وأخيراً فإن العلماء والفنانين والمصلحين الاجتماعيــين هى الشخصيـــات التى يعجب بها كثيراً.

وقد ولد كتاب الشخصية المتسلطة الكثير من البحوث بعد نشره بسنوات قليلة. ويرجع ذلك إلى احتوائه علي مقياس يدعى "مقياس ف".F Scal ، حيث يرمز إلى الفاشية Faschism ، حيث يرمز الحرف F إلى الفاشية Faschism يتكون هذا القياس من أربعين عبارة ويهدف إلى قياس درجة التسلط التى تتصف بها الشخصية، والتى تنعكس بدورها على اتجاهاته.

ويضيف هارفى Harvey وزملاؤه[1] إلى ذلك بالقول أن العلاقة بين نوع الشخصية وطريقة نشأة الفرد يمكن تصورها كما فى الشكل رقم (٩)، حيث ينظر إلى طريقة تربية الطفل من خلال زاويتين (١) الإثابة والعقاب بطريقة مستمرة أو متقطعة، (٢) التفسير الذى قد يعطى أو قد لا يعطى عند توقيع العقاب. يبين هذا الشكل أربعة أنماط من الشخصيـــة، حيث يمثل (أ) ، (ب) أنماط الشخصية المتسلطــة و (ج) ، (د) أنماط الشخصيـــة غير المتسلطـة . وتفسير ذلك أنه حينمـــا لا يقوم الأب بتقديم أى تفسير لإبنه عن سلوكه (الأب)، فإن الابن يصبح أكثر ميـــلاً إلى أن ينصـاع لأوامره، وبالتالى للأفراد مصدر السلطة بصفة عامة. أما إذا قـــام الأب بتقديم تفسير لمسلكه تجاه إبنه، فإنه يدفعه (الإبن) إلى تفهم العالـــم الذى يحيط به أو محاولة فهمه، وبالتالى يصبح الإبن أكثر ميلاً إلى الانصياع إلى الموقف بأبعاده المختلفة (المشاكل والأفراد ... إلى آخره) - وليس إلى الأفراد مصدر السلطة .

---

1 - Harvey, O.J., Hunt, D.E., and Schroeder, H.M., Conceptual Systems and Personality Organization (New York : John Wiley and Sons Inc, 1961), p.

شكل رقم (٩)

العلاقة بين نشأة الطفل وشخصيته

	الإثابة او العقاب	
	بصورة مستمرة	بصورة متقطعة
بدون إعطاء تفسير	(أ) (متسلط)	(ب) (متسلط نسبياً)
مع إعطاء تفسير	(ج) (غير متسلط نسبياً)	(د) (غير متسلط)

٢ ـ أدوات الرقابة :

تتصف بعض الشخصيات بالرقابة الذاتية، أى القدرة على التحكم فى السلوك وتوجيهه وفقاً للمعايير الرقابية التى يحددها الفرد بنفسه ولنفسه أما تلك الشخصيات التى تقع تحت تأثير الرقابة الخارجية فهى تلك التى تقيم وزناً كبيراً للقيم التى تسود الجماعات التى تنتمى إليها. وبالتالى فإن اتجاهات الفرد لا شك تتحدد ، جزئياً، بنوع الأدوات الرقابية التى تتصف بها شخصيته.

٣ ـ مفهوم البشر :

تنمو الشخصيات على مفاهيم مختلفة عن البشر. ففى حين يؤمن البعض بأن الناس أخيار، نجد البعض الآخر يؤمن بأنهم أشرار. فكلما كان المفهوم الذى تبلوره الشخصية عن الآخرين مفهوماً إيجابياً، فإن هذه الشخصية تصبح أكثر ميلاً إلي التفاوض فى حل المشاكل مع الغير بدلاً من الصراع معها، بل ومساعدتهم أيضاً، أى أنها تكتسب اتجاهات إيجابية، والعكس صحيح.

٤ ـ الشعور بعدم الامان :

تعنى هذه الخاصية عدم القدرة على مواجهة المواقف الغامضة. إن الإصابة بهذا الشعور ترجع إلى العقاب الذى يقع على الفرد من والديه فى المراحل الأولى من حياته[١]. كذلك فإن فقدان المكانة Status قد يؤدى إلى الإحساس بهذا الشعور أيضاً، فالشخص الذى ينتمى إلى عائلة أرستقراطية ولم يستطع أن يجد عملاً يتمشى مع الطبقة التى ينتمى إليها عادة ما تكون اتجاهاته سلبية حيال عمله، بعكس أولئك الذين ينتمون إلى نفس الطبقة (طبقة غير أرستقراطية)[٢] . كذلك لا يرجع الإحساس بعدم الأمان إلى فقدان المكانة فقط بل إلى اكتسابها أيضاً. فالفرد الذى يطرأ أى تحسن على مكانته يصبح غير متأكداً من الطريقة التى يجب عليه أن يتبعها فى

---

1 - Triandis, H.C. ; & Triandis, L.M.A. Cross. Cultural Study of Social Distance, vol. 76 No. 21. 1962.

2 - Bettelheim, B. & Janowitz J. Dynamics of Prejudice. (New York : Harper and Brothers Publishers, 1950).

علاقاته مع الآخرين وما هى أحسن الطرق للمحافظة علي مكانته الجديدة. وعلى ذلك فإن المكانة وحدها لا تسبب الشعور بعدم الأمان، ولكنه التغير الذى يطرأ عليها.

٥ ـ السـن :

عادة ما يرتبط السن المتقدم بعدم القدرة علي التكيف مع المجتمع الجديد. وهناك بعض الدلائل التى تشير إلى وجود ارتباط بين كبر السن من ناحية ووجود اتجاهات محافظة من ناحية أخرى[١] .

1 - Freedman. M.B. "Changes in Attitudes and values Over Six Decades" , Journal of Social Issues (vol. 17, 1961) pp. 19-28.

الفصل السادس

نظريـــات الدافعيـــة

مقدمة

لم تظهر معظم نظريات الدافعية إلا حديثاً؛ حيث كان المفهوم السائد لها من قبل هو مفهوم الرجل الاقتصادى The Economic man Concept، الذى يسعى دائماً إلى تعظيم الأشياء المادية فى حياته. إن تطبيق هذا المفهوم فى الصناعة يعنى أن الدافعية ترتبط أساساً بالحصول على الأجور والمرتبات وملحقاتهما وكذلك ضرورة توفير ظروف العمل المادية الأخرى مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل المناسبة وفترات الراحة ... إلى آخره. وبالتالى فإن العامل يكتسب اتجاهات إيجابية تجاه عمله إذا استطاع الحصول على هذه الماديات، كما أنه يكتسب اتجاهات سلبية تجاه عمله إذا لم يستطع الحصول عليها، أو إذا لم يستطع الحصول عليها بالقدر الكافى. ولقد كان فريدريك تيلور Fredric Taylor الذى اقترنت حركة الإدارة العلمية باسمه The Scientific Management Movement من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الرجل الاقتصادى والذى ينطوى على فكرة العقلانية Rationality موضع التنفيذ حين قام بالعديد من الدراسات فى مصنع بيت لحم بالولايات المتحدة والتى استهدفت رفع الإنتاجية. ويمكن تلخيص فلسفة تيلور كالآتى؛ "بما أن العامل رجل اقتصادى لذلك فإن جميع قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعنى أن مايدفعه

للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادى من ورائه. لذلك فإذا كان بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية هذا العامل وربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية، فإنه يمكن زيادة دافعه على العمل، بل والتحكم فيه".
وانطلاقاً من هذه الفلسفة قام تيلور بدراسة أسلوب العمل وإجراءاته مستخدماً فى ذلك أدوات دراسة الوقت والحركة حتى يستطيع التخلص من جميع الحركات غير الضرورية التى يقوم بها العامل أثناء أدائه لعمله وحتى يمكنه تبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن مطبقاً فى ذلك مبدأ التخصص الدقيق، حتى يمكنه الإقلال من الوقت المطلوب للتدريب على أداء العمل. وبعد الانتهاء من إعادة دراسة الأعمال، فإنه يجب توقيتها توقيتاً سليماً، وبذلك تصبح مقياساً دقيقاً لإنتاجه العامل. وقد نجح تيلور فى تحقيق كل ذلك، كما أنه استطاع أيضاً أن يربط الإنتاجية بنظام تشجيعى للأجور، وإن كانت نسبة الزيادة فى الأجور أقل من نسبة الزيادة فى الإنتاجية، فماذا كانت النتيجة؟ كانت النتيجة أن تقدمت النقابات العمالية بشكوى ضده للحكومة الفيدرالية التى قامت بدورها بعقد جلسة استماع لسماع أقواله.
وقد كان مضمون الحجج التى ساقتها النقابات العمالية ضده هى :

١ - إن أسلوب عمل تيلور ينطوى على الخداع، ففى حين ارتفعت إنتاجية العامل إلى ثلاثة أضعافها تقريباً، إلا أن أجره زاد بنسبة ٧٠٪ تقريباً من أجره السابق فقط.

٢ - إن العدالة لا تقتضى ضرورة وجود أنظمة تشجيعية للأجور فقط، بل ضرورة التوفيق بين حد أدنى مقبول للأجور من ناحية ونظام عادل تشجيعى للأجور من ناحية أخرى.

٣ - إن فلسفة تيلور تبنى على فكرة أساسية وهى أن العامل لا يختلف عن الآلة التى يعمل عليها، وهذا هو ما لا يقبله العامل على نفسه. وبالتالى فإن الأجور وما فى حكمها ليست هى كل شئ فى حياته، وهذا هو الفارق بين الإنسان كآلة والإنسان كبشر.

وبغض النظر عن من هو المخطئ ومن هو المصيب، فقد كانت فلسفة الرجل الاقتصادى هى صلب مفهوم الدافعية الذى ساد منذ بداية هذا القرن.

وفى عام ١٩٢٧ ولعدة أعوام متصلة قام ألتون مايو Elton Mayo وزملاؤه بإجراء دراسة فريدة من نوعها فى مصانع هوثورن بإحدى ضواحى مدينة شيكاجو بالولايات المتحدة، فقد كانت إدارة هذه المصانع تعانى من ظاهرة خطيرة وهى "تقييد العمال لإنتاجهم". لذلك قامت إدارة الشركة بدعوة مايو وزملائه بجامعة هارفارد لدراسة هذه المشكلة والعمل على حلها. وباختصار شديد بدأت هذه الدراسات بداية كلاسيكية "وفقاً لمفهوم الرجل الاقتصادى" حيث حاول الباحثون معرفة أسباب نقص الإنتاج من خلال دراسة العلاقة بين الإنتاجية من ناحية وظروف العمل المادية مثل الأجور، الإضاءة، أيام العمل، فترات الراحة من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من التجارب التى أجريت بمعرفة الباحثين عن عدم وجود علاقة بين كل منهما. وهنا كانت نقطة التحول التى جعلت هذه الدراسة بمثابة إحدى العلامات المميزة فى علم النفس والاجتماع الصناعى؛ حيث قام الباحثون، بغض النظر عن الافتراضات الكلاسيكية؛ بالبحث عن الأسباب الحقيقية التى أدت إلى تقييد الإنتاج. وقد دلت النتائج النهائية على أن هناك تنظيماً آخر يسير جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمى، ألا وهو "التنظيم غير

الرسمى". وعلى ذلك فإن الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية الأخرى لم تكن هى المحرك الأساسى لدوافع العمل، بل كانت الرغبة فى تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء إليها والإلتزام بقيمها هى المحرك الأساسى لهذه الدوافع. فإذا ما تعارضت أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف التنظيم الرسمى، وهذا شيئ منطقى ومتوقع، برزت هذه الجماعة كمحدد أساسى لاتجاهات العاملين ومحركاً لدوافعهم على العمل. نخلص من ذلك كله بالقول بأن دراسات هوثورن أبرزت مفهوم "الرجل الاجتماعى" The Social Man Concept. والذى يتناقض تماماً مع مفهوم "الرجل الاقتصادى".

وبانتهاء تجارب هوثورن بدأت الأفكار تتبلور بصورة أكثر انتظاماً مستهدفة بذلك وضع نظريات أكثر وضوحاً لمفهوم الدافعية. لقد سبق القول فى بداية هذا الباب أن الدافعية هى انعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله، وعلى ذلك فإنه يمكن تقسيم هذه الاتجاهات إلى اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية. ففى حين تعكس الأولى شعور العامل بالرضاء عن عمله، فإن الثانية تعكس الشعور بعدم الرضا أو الاستياء منه.

انتهجت الكتابات والدراسات فى ميدان الدافعية إطارين واضحين. تضمن الإطار الأول ضرورة توصيف الأفراد الراضين عن أعمالهم والأفراد المستائين منه وفقاً لعدة خصائص مثل السن، مدة الخدمة، النوع، التعليم، الذكاء، الشخصية المهنة، الدخل، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، عدد من يعولهم الفرد، الأعمال السابقة، المكانة الاجتماعية، الجماعات التى ينتمى إليها الفرد .... إلى آخره. أما الإطار الثانى فقد اهتم بدراسة العوامل

المرتبطة بالعمل والتى تؤثر على شعوره بالرضا / الاستياء، والتى يمكن إيجازها فيما يلى :

١-النواحي الداخلية المرتبطة بالعمل ذاته :

- ملائمة التدريب والإعـــداد والقـــدرات من ناحيـــة والعمـــل من ناحية أخرى.
- ملائمة العمل لطموح الفرد.
- توافر الفرصة على التعليم واكتساب المهارات.
- الشعور بالفخر حين الإنجاز وبارتفاع المكانة بين الزملاء.
- الاعتراف والتقدير والشهرة.
- احترام الذات.
- الشعور بأداء خدمة عامة لأفراد المجتمع.
- الشعور بخدمة الشركة ذاتها.
- توافر فرص الاتصال بالغير.
- توافر فرص الاتصال بإدارة الشركة.
- توافر الحرية والاستقلال فى العمل واتخاذ القرارات.
- وجود تحديد واضح لأهداف العمل وواجباته.
- توافر الفرصة للعمل الخلاق وللتعبير عن الذات.

- توافر الفرصة للمشاركة مع الآخرين فى اتخاذ القرارات.
- وجود سلطات ومسئوليات مرتبطة بالعمل.
- توافر الفرص للإنطلاق.
- انطواء العمل على عنصر التحدى.
- انطواء العمل على عنصر الإثارة.
- التخصص.
- السهولة.
- توافر فرص السفر والنقل.
- تأثير العمل على صحة العامة.
- توافر عنصر المغامرة.
- القلق والضغوط التى ينطوى عليها العمل.
- كمية العمل ودرجة روتينيته.
- متطلبات عامل السرعة فى أداء العمل.
- الواجبات غير المستساغة.
- المظهر الخارجى للعمل واستساغة الآخرين له.

٢- الإشـــــراف :

- التعاطف والعدالة.
- الدبلوماسية والتسامح.
- التقييم الموضوعى لأداء المرؤوسين.
- إعطاء المعلومات المتعلقة بالتقدم فى العمل.
- التقدير والمديح.
- الجدية.
- الوفاء بالعهود.
- التعاون.
- التشجيع.
- المقدرة على فهم الآخرين.
- المقدرة على معالجة الآخرين.
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة فى اتخاذ القرارات.
- درجة اجتماعية المشرف.
- تواجد المشرف حين الحاجة إلى رأيه وخبرته.
- ولاء المشرف للعمال.

- توكيل السلطة.

- طريقة النقد.

- أسلوب الانضباط.

- الاتساق فى إصدار الأوامر.

- المقدرة الفنية المرتبطة بالعمل.

٣ - ظروف العمل :

- نظافة مكان العمل.

-درجة جاذبية كل ما يحيط بمكان العمل.

- توافر ما هو مطلوب من العدد والآلات والإمدادات.

- الحالة التشغيلية للعدد والآلات.

- درجة الحرارة والتهوية.

- الدخان، الضوضاء، السخونة، والروائح.

- اشتراطات الأمن.

- الموسيقى.

- التسهيلات الخاصة بالملاعب والنوادى ودور السينما والمسرح والمطاعم.

- الإمكانيات الطبية.

- الموقع الجغرافى لمكان العمل.

- ساعات العمل.

٤- الأجـــور :

- مستوى الأجر / المرتب وملحقاتهما.

- المشاركة فى الأرباح.

- العلاوات الدورية.

- كفاية الأجر / المرتب لحياة كريمة.

- العدالة فى أنظمة الأجور / المرتبات.

٥ - فرص الترقي :

- الترقى على أساس الكفاءة.

- الترقى على أساس الأقدمية.

- التنمية الذاتية "اكتساب الخبرات".

- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالترقى.

- المزايا الاجتماعية المرتبطة بالترقى.

- علاقة الترقى بالطموح الفردى.

- الترقى من الداخل.

- سياسات الترقية بصفة عامة.

٦ - الاستقـــرار :

- دوام العمالة واستقرارها.
- استقرار الشركة.
- الأقدمية.
- شعور الشركة بقيمة الفرد.
- الشعور بالانتماء إلى مهنة ما.
- فرص التعليم.
- العوامـــل الخارجيـــة المؤثرة على الاستقرار مثل الضغوط السياسية وما شابه ذلك.

٧- الإدارة :

- اتجاهات الإدارة حيال العاملين ومدى تعاونها مع ممثليهم.
- رغبة الشركة فى الإنفاق على الفرق الرياضية والملاعب والإسكان وكافة التسهيلات الأخرى.
- عدالة الإدارة ونواياها تجاه العاملين.
- سياسات الشركة وإجراءاتها.
- الشعور بالفخر تجاه الشركة ومنتجاتها.
- البرامج التدريبية.

- قدرة الشركة على الوفاء بإلتزاماتها.
- هيكل التنظيم.
- سمعة الشركة.
- العلاقات العامة بين الشركة والأطراف المعنية.
- القدرة على التنبؤ والتخطيط.

٨ - **النواحي الاجتماعية للعمل :**

- طبيعة العلاقات بين العاملين داخل الشركة وخارجها.
- التعضيد الاجتماعى.
- العلاقات الثنائية بين العاملين.
- مدى حركية الجماعات.
- درجة التوازن فى تكوين فرق العمل.
- الجهود الجماعية ودرجة التعاون.
- حجم وظائف جماعات العمل.
- الشعور بالفخر للإنتماء لجماعة ما.
- الشعور بالفخر لإنجازات الجماعة.
- العلاقات داخل الإدارة وبينها وبين الإدارات الأخرى.
- سمعة القسم أو الإدارة.
- التميز.

٩ - الاتصالات :

- المعلومات المتعلقة بأية تطورات قد تحدث.
- المعلومات المتعلقة بأهداف الشركة.
- المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد وإجراءاتها.
- المعلومات المتعلقة بخطوط السلطة.
- نظام الاقتراحات.
- وضوح التعليمات الإرشادية.
- التقارير السنوية.
- مطبوعات الشركة (جريدة ، مجلة ... الخ).

١٠-المزايـــــا :

- اشتراطات إنهاء الخدمة.
- اشتراطات مواجهة الحالات الطارئة (مرض، حوادث ..... الخ).
- الأجازات والعطلات الرسمية وما في حكمها.

ويوضح جدول رقم (٣) طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات العشرة من العوامل المرتبطة بالعمل وبين الشعور بالرضاء/ الاستياء من العمل(١) .

---

1 - Herzberg, F., Mausner, b, and Peterson, R., Job Attitudes, Review of Research and Opinion, Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh, 1957; p. 72.

جدول رقم (٣)

الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بالعمل في علاقتها بالرضاء / الاستياء من العمل.

العامل	ترتيب الأهمية	درجة المساهمة فى الشعور بالرضاء والاستياء
١ - النواحي الداخلية	الخامس	يساهم فى إحداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء .
٢ - الإشراف	السادس	يساهم مساهمة كبيرة فى إحداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء .
٣ - ظروف العمل	التاسع	يساهم مساهمة قليلة فى إحداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء.
٤ - الأجور	الرابع	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالاستياء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالرضاء .
٥ - فرص الترقى	الثالث	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالاستياء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالرضاء .
٦ - الاستقرار	الأول	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالرضاء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالاستياء .
٧ - الإدارة	الثانى	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالرضاء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالاستياء .
٨ - النواحى الاجتماعية	السابع	يساهم مساهمة كبيرة فى إحداث الشعور بالرضاء والاستياء .
٩ - الاتصالات	الثامن	يساهم فى إحداث الشعور بالاستياء.
١٠ - المزايا	العاشر	لا يؤثر على أى من الشعور بالرضاء أو الشعوربالاستياء .

لا يتسع المكان هنا بطبيعة الحال لعمل حصر كامل لكل ما كتب عن موضوع الدافعية، إلا أنه نظراً لأهمية هذا الموضوع فإننا سوف نحاول إعطاء تغطية شاملة إلى حد ما لبعض نظريات الدافعية وكذلك لبعض الدراسات الميدانية الهامة.

نظرية تدرج الحاجات

قدم إبراهام ماسلو[1] نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات"، The Need Hierarchy Theory of Motivation فـي عـام ١٩٤٣، والتى تعتبر بحق نقطة البداية المنظمة لدراسة موضوع الدافعية. وفيما يلى المعالم الأساسية لهذه النظرية .

١ - تنقسم أهداف الفرد إلى خمسة حاجات أساسية هى : الحاجات الفسيولوچية، حاجات الاستقرار، الحاجة إلى الحب "الحاجات الاجتماعية"، الحاجة إلى احترام الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات.

تعتبر الحاجات الفسيولوچية نقطة البداية فى نظرية الدافعية، وهى تلك الحاجات التى تتعلق بالمأكل والمشرب والحاجة إلى النوم إلى آخر تلك القائمة التى لا تنتهى. وتعتبر هذه الحاجات أقوى مجموعات الحاجات جميعاً. وهذا يعنى أن الفرد الذى يفتقد ك شئ فى حياته، تتبلور دوافعه أساساً فى الحاجات الفسيولوچية دون غيرها من الحاجات، كما أن سلوكه يوجه نحو محاولة إشباعها أيضاً.

---

1 - Maslow, A.H., "A Theory of Human Motivation" , Psychological Review, (1943,50), pp. 370-396.

أما حاجات الاستقرار فهى تلك الحاجات التى تنمو مع الفرد منذ الصغر ويمكن ملاحظتها بسهولة فى سلوك الأطفال جميعاً وبالنسبة للبالغين أيضاً حيث تتمثل هذه الحاجات فى العديد من الأشياء مثل الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافى والحماية الكافية الآن وفى المستقبل، الرغبة فى إدخار بعض المال، والرغبة فى الحصول على الأنواع المختلفة للتأمين مثل التأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز والتأمين الطبى. كذلك تعكس حاجات الاستقرار الرغبة فى تنظيم العالم الذى يحيط بالفرد حتى يسهل عليه تفهمه والتنبؤ به، ولذلك فهى تعكس الميل الفردى نحو اعتناق دين معين وفلسفة محددة فى الحياة أيضاً.

أما حاجات الحب والتى عادة ما يطلق عليها الحاجات الاجتماعية فإنها تعكس الحب والتعاطف والانتماء فى علاقة الفرد بغيره ، ولا شك أن عدم توافر هذه الحاجات قد يؤدى إلى نوع من الخلل فى قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع الذى يعيش فيه .

وبالنسبة لحاجات احترام الذات فهى تلك الحاجات التى تعكس رغبة الفرد فى الحصول على احترام الغير له بصورة مستمرة، كما تعكس رغبته فى احترام الآخرين أيضاً. ومثل هذا الاحترام يجب أن ينبنى على قدرة الشخص على الإنجاز وكسب احترام الغير له. هذا ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى قسمين، حيث يرتبط القسم الأول بالرغبة فى القوة والإجادة، والثقة بالنفس، والاستقلال والحرية، أما القسم الثانى فيرتبط بالرغبة فى اكتساب تقدير الآخرين واعترافهم .

وأخيراً، فإن الحاجة إلى تحقيق الذات تعكس رغبة الفرد فى تحقيق كل ما يتفق مع قدراته، أى الرغبة فى أن يصبح الفرد ما يريد أن يكونه وما يمكنه أن يكونه .

٢ - ترتبط هذه الحاجات الأساسية ببعضها البعض، وبالتالى فإنه يمكن ترتيبها في صورة هرم متدرج ، تمثل قاعدته الحاجات الأقوي ، وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة كما فى الشكل رقم (١٠). ووفقاً للنظرية فإن الحاجة الأكثر قوة سوف تقوم بتجنيد جميع طاقات الفرد وتنظيمها وتوجيهها نحو إشباع هذه الحاجة. وهذا يعنى إنكار باقى الحاجات الأخرى "الأقل قوة"

شكل رقم (١٠)

هرم الحاجات لماسلو

وحينما يتم إشباع حاجة ما إشباعاً كلياً أو ما يقرب من الإشباع الكلى فإنها تتلاشى وتحل محلها الحاجة التالية "أى الحاجة التى تليها فى القوة"، وهكذا يتدرج الفرد من مستوى إلى آخر ابتداءً من قاعدة الهرم حتى قمته. أى أن الفرض الأساسى هنا هو "أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً". وبالرغم من وجود درجة من الإشباع الجزئى وعدم الإشباع الجزئى لجميع حاجات الفرد فى المجتمع الذى نعيش فيه الآن إلا أن ذلك لا يعنى أن هناك تداخلاً فى الإشباع بين المستويات المختلفة للحاجات، والدليل على ذلك أنه كلما ارتقى الفرد سلم الحاجات كلما كانت درجة عدم إشباع الحاجات التى يرتقى إليها واضحة تماماً.

٣ - إن أى محاولة للحد من إشباع هذه الحاجات الأساسية أو لتقويض الأركان التى يرتكز عليها إشباعها هى بمثابة تهديد سيكولوجى للفرد قد يؤدى إلى الكثير من الأمراض النفسية.

بعض خصائص الحاجات الأساسية[1]. :

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فقد أورد ماسلو فى نظريته بعض الخصائص التى تتصف بها الحاجات الأساسية، والتى يمكن إيجازها فيما يلى :-

---

1 - Ibid. p.

١ - درجة ثبات "عدم مرونة" التدرج الهرمي للحاجات

بالرغم مما يبدو على هذا الهرم من عدم مرونة، إلا أنه ليس كذلك كلية. فبالرغم من قيام معظم الأفراد بترتيب حاجاتهم الأساسية وفقاً لهرم الحاجات السابق ذكره إلا أن هناك بعض الاستثناءات وهى :

أ - قد تكون حاجات احترام الذات أكبر أهمية من الحاجة إلى الحب بالنسبة لبعض الأفراد، وترجع هذه الردة الظاهرية فى التسلسل الهرمى للحاجات إلى أن الفرد المحبوب غالباً ما يؤدى به هذا الشعور إلى اجتذاب احترام الآخرين وبالتالى تصبح الرغبة فى تحقيق احترام الذات وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها حيث يعمل الفرد على تحقيق ذاته من أجل الحصول على حب الآخرين وليس لكسب احترام الذات نفسه. أى أن هذه الردة فى التسلسل الهرمى للحاجات شئ ظاهرى وليس حقيقى.

ب - يتصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحهم إلى الدرجة التى يفقد الواحد منهم رؤية الحاجات الأقل أهمية. فالفرد العاطل والذى لا يمكنه إيجاد أى عمل يتكسب منه، قد يشعر بدرجة عالية من الرضاء طيلة حياته إذا ما استطاع أن يوفر لنفسه رغيف العيش فقط.

جـ - إذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب فى الأشهر الأولى من طفولته، فإنه قد يفقد الحاجة إلى الحب، وكذلك القدرة على منحه للآخرين طيلة عمره.

د - إذا ماتعود الفرد على إشباع حاجة ما ولفترة طويلة، فإن ذلك قد يفقده الشعور بأهمية هذه الحاجة، "فالشخص الذى لم يتضور جوعاً لا يقدر الآثار المترتبة على الحرمان من الطعام حق قدرها". فإذا ما تملكته حاجة أخرى أعلى. أى أقل أهمية من تلك الحاجة الأساسية المشبعة، فإنه يميل إلى الاعتقاد بأنها حاجة أساسية وقوية يجب إشباعها. وبالرغم من احتمال حدوث ذلك، إلا أن مثل هذا الفرد سوف يأتى عليه يوم يقوم فيه بإعادة تقييم كل حاجة من حاجاته بحيث تأخذ الحاجة الأكثر أهمية دورها الطبيعى مرة أخرى وفقاً لماسلو.

هـ - إذا تمسك الفرد بقيم ومعتقدات معينة تمسكاً قوياً، فإنه قد يصبح على استعداد للتخلى عن كل شئ من أجلها. وبمعنى آخر فإن الفرد الذى استطاع أن يشبع حاجاته الأساسية خلال حياته؛ وخاصة فى سنوات طفولته الأولى، غالباً ما ينمى قوة غير عادية تجعله أكثر صلابة وقدرة على تحمل أى حرمان ينشأ عن عدم إشباع هذه الحاجات الآن وفى المستقبل. وقد يكون هناك تفسيراً آخراً لذلك مؤداه أن الفرد الذى حرم لفترة طويلة من إشباع إحدى حاجاته الأساسية يكتسب صفة التعودعلى هذا الحرمان الأمر الذى يفقده الشعور بأهمية هذه الحاجة. وبغض النظر عن أى التفسيرين أدق من الآخر، فإن ذلك يتضارب مع التسلسل الهرمى للحاجات.

٢ - درجات الإشباع النسبية

قد تعطى هذه النظرية انطباعاً معيناً وهو أن هذه المجموعات الخمس من الحاجات إما أنها تشبه درجات السلم فى علاقاتها ببعضها البعض أو أنه لا توجد بينها أية علاقات على الإطلاق . فالقول مثلاً أنه حينما يتم إشباع مجموعة ما من الحاجات، فإن المجموعة التالية تبرز لتحل محلها قد يعطى انطباعاً خاطئاً بأن المجموعة الأولي من الحاجات يجب اشباعها كاملاً (١٠٠٪) قبل ظهور المجموعة التالية. وواقع الأمر هو أن الفرد العادى فى مجتمعنا يحصل على إشباع جزئى، وبالتالى على حرمان جزئى، لجميع حاجاته الأساسية فى نفس الوقت، وعلى ذلك فإذا نظرنا إلى هرم الحاجات فإنه يمكن القول بأن الفرد العادى يشبع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٨٥٪، وحاجات الاستقرار بنسبة ٧٠٪، والحاجات الاجتماعية بنسبة ٥٠٪، وحاجات احترام الذات بنسبة ٤٠٪، وحاجات تحقيق الذات بنسبة ١٠٪.

٣ - درجة عمومية الحاجات

لا شك أن كل بيئة تختلف عن الأخرى من حيث مضمون الدافعية لأفرادها إلا أن التعمق فى هذه الاختلافات سرعان ما يظهر أن مثل هذه الاختلافات سطحية وأن الأفراد بغض النظر عن الحضارات التى ينتمون إليها تجمعهم عوامل مشتركة كثيرة، وعلى ذلك فإن تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة مجموعات أساسية تقسيم يأخذ فى الاعتبار جميع العوامل المشتركة بين البشر، بحيث تقرب النظرية إلى أن تكون نظرية عالمية، دون الادعاء بأنها كذلك.

٤ ـ تعدد الدوافع وعلاقتها بالسلوك

لا يتحدد سلوك الفرد بأحد الحاجات الأساسية له فى لحظة زمنية معينة، وإنما يتحدد بمجموعة منها، إن لم يكن جميعها، فى ذات الوقت. وهذا يفسر القول بأن السلوك هو ظاهرة يحكمها العديد من الدوافع، فتناول الطعام كنمط سلوكى مثلاً قد يتم طلباً للراحة "حاجة" أو لملئ المعدة "حاجة أخرى".

٥ ـ الأهداف كمحور أساسى

إن المبدأ الأساسى الذى تبنى عليه هذه النظرية لا يقوم على محاولة التفرقة بين السلوك المحفز والسلوك المحبط، وإنما على الأهداف المرتبطة بالسلوك.

٦ ـ الإنسان كمحور أساسى

بعكس الحال - كما فى الكثير من المجالات السيكلوجية المختلفة، مثل نظريات التعلم، حيث يبدأ التركيز على الحيوان أولاً ثم الإنسان ثانياً، فإن هذه النظرية تركز على الإنسان كمحور أساسى لها، ذلك أنه ليس من الضرورى دراسة دوافع الحيوان حتى يمكن تفهم دوافع الإنسان.

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات

**** هناك بعض الأشياء التي تؤخذ علي نظرية تدرج الحاجات لماسلو وهي :**

١-لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منمق ومنطقى للحاجات الأساسية للفرد، إلا أنها لم تعط إجابة شافية لجوهر عملية الدافعية. فقد افترضت النظرية وجود علاقة بين الإشباع والدافعية، ولكنها لم توضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها. وفى اعتقادى أن مشكلة الإشباع وبالتالى العلاقة بين الإشباع من ناحية والحاجات الأساسية من ناحية أخرى هى المحور الأساسى لأى نظرية للدافعية، وإن هذه النظرية لا يمكن أن تقوم على مجرد التعرف على الحاجات الأساسية وتقسيمها إلى مجموعات، وهذا ما سوف يأتى ذكره تفصيلاً فيما بعد.

٢ - يعنى التسلسل الهرمى للحاجات ضمناً أن الأفراد، بغض النظر عن البيئات التى ينتمون إليها، يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة. فهل تتشابه حاجات تحقيق الذات لفرد فى مجتمع ما مع فرد آخر فى مجتمع آخر؟ وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الأفراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد. إن مفهوم تحقيق الذات على سبيل المثال لأحد السعاه فى شركة ما قد يختلف تماماً عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس إدارة نفس الشركة، وإن ما قد يسميه الأول تحقيقاً لذاته قد يسميه الثانى شيئاً آخر (راجع الجزء الخاص بالإدراك مرة أخرى).

ومن ناحية أخرى فإن تسلسل هذه الحاجات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كما ورد بالنظرية يعنى مرة أخرى أن هناك تماثلاً مفترضاً فى الإدراك من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، وقد لا يكون ذلك صحيحاً على الإطلاق. أى أنه لا يمكن الادعاء بثبات التدرج الهرمى للحاجات، وقد يرد البعض قائلاً أن ماسلو فطن إلى ذلك وأورد بعض الأمثلة الدالة على احتمال تغيير هذا الترتيب من فرد لآخر، إلا أن ذلك وإن بدا مقبولاً على السطح، إلا أنه فى واقعه أمر غير مقبول لعدة أسباب :

- إن ما أورده ماسلو جاء على سبيل الاستثناء فقط لا أكثر.
- أضف إلى ذلك أن هذه الاستثناءات تعلقت بأناس مرضى نفسياً، وهذا لا ينطبق على المجتمع العادى محل البحث والدراسة.
- إن ماسلو أعطى بعض المبررات لبعض الاستثناءات التى عرضها وانتهى إلى القول بأن التسلسل الهرمى للحاجات ثابت وأن التغيير الذى نراه فى هذا التسلسل تغيير ظاهرى وغير حقيقى.
- إن الاستثناءات التى عرضها ماسلو جاءت فى إطار من الظروف غير العادية وبالتالى فإنه يصعب قبولها. مثال ذلك الفرد الذى يحرم من الحب فى الأشهر الأولى من طفولته، أو الفرد الذى يتم حرمانه كلية من الطعام ... إلى آخره.

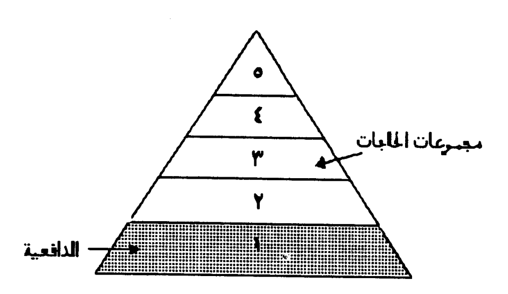
نخلص من ذلك كله إلى القول بأن الاستثناءات التى وردت بنظرية ماسلو للحاجات لا تغير إطلاقاً من المضمون الحقيقى لها وهو أن حاجات الأفراد يمكن تقسيمها بطريقة واحدة وأن العلاقة بين هذه الحاجات ثابتة ومستقرة. وهذا يعنى ضمناً أن هناك تماثلاً فى الإدراك بين مختلف الأفراد، وهو ما لم نقبله. وتأييداً لذلك فإننا نجد أن معظم الدراسات الميدانية الخاصة بموضوع الدافعية ركزت على دراسة مجموعات متجانسة من الأفراد مثل العمال، الكتبة، مشرفى الخط الأول أفراد الإدارة التنفيذية وأفراد الإدارة العليا.... وهكذا . وهذا يعنى بطريق غير مباشر أن هناك اختلافات فى الإدراك، إن لم تكن بين كل فرد وآخر فعلى الأقل بين كل مجموعة وأخرى من الأفراد، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لحاجاتهم الأساسية. وقد أكدت الكثير من هذه الدراسات صحة وجود هذه الاختلافات.

٣ - إن الفرض الأساسى للنظرية وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً أمر يستحق وقفة طويلة. إذا كان الفرض صحيحاً، فإن ذلك يعنى بالتأكيد أن عملية الدافعية تسير بحركة أفقية تشبه درجات السلم، بمعنى أن المجموعة الأولى من الحاجات (وهى الأكثر أهمية) يجب إشباعها أولاً قبل أن تبدأ المجموعة التالية فى الظهور لتأخذ مكانها كمحرك هام للسلوك، وهكذا حتى قمة الهرم. وهذا شئ لا يتفق ومنطق الواقع إذ أن الفرد، أى فرد، عادة ما تحفزه مجموعات كثيرة من الحاجات إن لم تكن

جميعها فى نفس الوقت. ولنسأل أنفسنا سؤالاً بسيطاً عما يحرك سلوكنا، أليس هو الحصول على لقمة العيش والاستقرار فى العلاقات الاجتماعية مع الغير واحترام الذات وتحقيقها! إذاً فالدافعية وفقاً لماسلو يمكن بلورتها بشكل صحيح لو تصورنا أنها لا تسير فى خط أفقى كدرجات السلم كما فى شكل رقم (١١)، ولكن فى خط مائـــل بحيـــث يتوقف اتجاه هذا الخط على إدراك الفرد للأهمية النسبية لجميع حاجاته الأساسية. فإذا كانت حاجات القاعدة أكثر أهمية له من حاجات القمة، فإنه يمكن تصور عملية الدافعية كمـا فى الشكل رقم (١٢).

شكل رقم (١١)

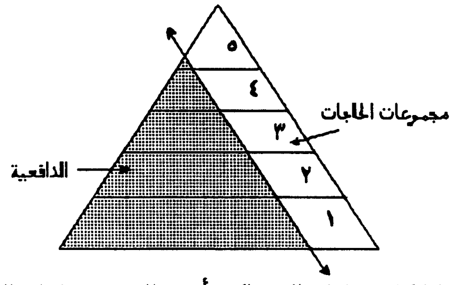
الدافعيـــة وفقاً لنظريـــة ماســـلو



شكل رقم (١٢)

التصور الصحيح للدافعية في إطار نظرية ماسلو

حيث تزداد أهمية حاجات القاعدة

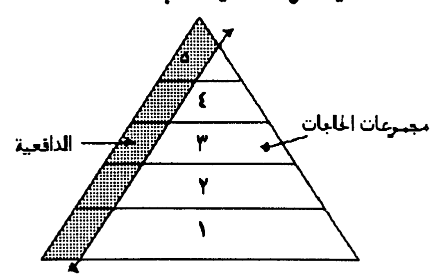


أما إذا كانت حاجات القمة اكثر أهمية للفرد من حاجات القاعدة، فإن عملية الدافعية تبدو كما فى الشكل رقم (١٣).

شكل رقم (١٣)

التصور الصحيح للدافعية في إطار نظرية ماسلو

حيث تزداد أهمية حاجات القمة



ويلاحظ على هذه الأشكال أن المنطقة المظللة هى تعبير عن حجم قوة الدافعية إجمالاً (أى مقاسة بجميع مجموعات الحاجات) وكذلك تفصيلاً (أى موزعة على كل من هذه المجموعات). وهذا يعنى أن هذا الخط المائل قد لا يكون بالضرورة خطاً مائلاً وموازياً لأحد أضلاع الهرم، بل قد يكون خطاً مائلاً منكسراً وعند نقط مختلفة كتعبير عن عدم تساوى الأهمية النسبية لكل مجموعة من مجموعات الحاجات.

وبصفة عامة، فإذا كانت حركة الدافعية حركة رأسية وليست أفقية، فإن ذلك يعنى خطأ الفرض الأساسى للنظرية. وحتى ماسلو نفسه، كما سبقت الإشارة ذكر أن الدافعية لا ترتبط بحاجة واحدة بل بمجموعة منها، إن لم يكن جميعها، وفى ذلك تناقض واضح مع الفرض المذكور. أما ما ذكره ماسلو عن وجود إشباع جزئى لجميع حاجات الفرد فهو صحيح إلا أن ذلك تعبير عن الاشباع وليس عن الدافعية، وكما سبق أن ذكرنا باقتضاب. وكما سيجئ ذكره تفصيلاً فيما بعد، فإن الدافعية شئ والإشباع شئ آخر.

ومن ناحية أخرى فإن هذا الفرض الأساسى يعنى أن الإشباع ظاهرة مستقرة يمكن قياسها، بدليل أن المجموعة التالية من الحاجات لا تظهر كمحرك أساسى للسلوك إلا بعد إشباع المجموعة السابقة. وهنا يثور تساؤل هام يتعلق بماهية

الإشباع وكيفية قياسه. فإذا أخذنا الحاجة إلى الأكل كمثال، فهل يعنى الإشباع تناول عدد معين من الأرغفة أم يعنى تناول ألوان مختلفة من الطعام،؛ وطالما أن أنواع الطعام لا نهاية لها كما أن مذاق كل منها يختلف عن الآخر فإن إشباع هذه الحاجة أمر لا نهاية له. وإذا أخذنا العمل وما يترتب عليه من تأمينات وضمانات للفرد كأحد حاجات الاستقرار فما هو العائد المادى المرتبط بهذا العمل والذى يكون عند الإشباع قد تم؛ فطالما أن الغنى يزداد غنى عن رغبة، إذاً فليست هناك نهاية. وبالإجمال فإن الإشباع ظاهرة لها بداية ولكن ليس لها نهاية. لأنها لا ترتبط بكمية الإشباع ولكن بكيفية الإشباع، وأن ما يعتقده الفرد إشباعاً شبه كامل الآن قد يعتبره حرماناً غداً، وهكذا تستمر ظاهرة الإشباع فى حلقات متصلة لا تنتهى من الإشباع والحرمان، وبالتالى فإنه يصعب تماماً قياسها. وإذا صح ذلك، فإنه لا يمكن التنبؤ بوقت ظهور الحاجة التالية بل إن هذه الحاجة قد لا تظهر على الإطلاق، وفى ذلك دليل آخر على عدم صحة الفرض الأساسى الذى تنبئ عليه نظرية تدرج الحاجات. وحتى إذا قال البعض أنه بالإمكان قياس درجة الإشباع عند لحظة زمنية معينة، وإذا كانت هذه الدرجة عالية فإن الحاجة التالية سوف تبرز لتحتل مكاناً هاماً فى الدافعية، فإن ذلك لا يضيف الشئ الكثير، بل على النقيض من ذلك، فقد يهدم النظرية ذاتها، ذلك أن اكتشاف الفرد لعدم وجود الدرجة

الكافية من الإشباع لحاجته الأولى فى فترة زمنية لاحقة، سوف تجعله يرتد مرة ثانية إليها، وبذلك يتأرجح الفرد صعوداً وهبوطاً بين الحاجات الأساسية الخمس، وفى ذلك تناقض مع نظرية التدرج الهرمى للحاجات.

٤ - ونظراً لصعوبة، بل واستحالة، قياس درجة الإشباع التى يحصل عليها الفرد بصورة منتظمة، فإن وضع هذه النظرية موضع التطبيق العملى أمر غير ممكن .

نظرية X ونظرية Y

لم يكن دوجلاس ماجرجور Douglas Mc Gregor أستاذاً جامعياً فحسب بل كان مستشاراً لعدد كبير من الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً، وقد صهر ماجرجور خبراته العريضة في كتابه المعروف باسم "الجانب الإنسانى للمشروع" حيث تعرض فيه لنظريتين أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y ، حيث تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة مبنية على مفهوم محدد عن الدافعية. وقد تعمد ماجرجور عدم استخدام أية مسميات أخرى للإشارة إلى نظريتيه حتى لايكون خصماً وحكماً فى نفس الوقت، وبذلك ترك الحكم النهائى على كل نظرية "أيهما أفضل" للقارئ . وسوف نحاول الآن تلخيص نظريتي ماجرجور بشئ من الإيجاز الشديد، كما وردتا بكتابه[1] .

النظرة التقليدية للإدارة - نظرية X

**** يمكن تلخيص النظرة التقليدية للإدارة، والتي يطلق عليها ماجرجور نظرية X في ثلاث نقاط أساسية :**

١ - تنحصر مسئولية الإدارة فى تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال ، مواد، آلات، بشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية.

---

1 - Mc Gregor, D.M., The Human Side of Enterprise, (New York: Mc-Graw Hill Book Co., 1960).

٢ - أما فيما يتعلق بالبشر، فإن إدارتهم هى عملية تتطلب توجيه طاقاتهم ، وتحفيزهم ، والرقابة على أفعالهم ، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة .

٣ - وأنه بدون هذا التدخل النشط من جانب الإدارة، فإن الأفراد سوف تسودهم حالة التراخى، إن لم تكن المعارضة، لأهداف المنظمة. لذلك فإنه يجب توجيه كافة أنشطتهم من خلال التأثير عليهم ومكافأتهم وعقابهم فى سلوكهم وهذه هى الفلسفة التقليدية للإدارة، والتى عادة ماتعرف بأنها عملية تحقيق الأهداف من خلال الآخرين. وهناك عدة معتقدات أخرى شائعة، وإن كانت ضمنية ، تنبنى عليها هذه النظرة التقليدية للإدارة وهى :

٤ - إن الرجل العادى بطبيعته كسول، لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً.

٥ - كذلك فإنه ينقصه الطموح ويكره المسئولية، أى أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود.

٦ - أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخلياً، أى أنه لا يهمه أهداف المنظمة وكل ما يهمه هو ذاته فقط.

٧ - كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.

٨ - وأخيراً فهو كائن غبى.

وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها، آخذاً فى الاعتبار ما سبق ذكره من فروض، فليس هناك أمامها سوى ثلاثة مناهج، يتطلب المنهج الأول أن تلبس الإدارة ثوب القوة أو التشدد Hard or Strong Management فى توجيه سلوك الأفراد بما ينطوى عليه ذلك من عنف أو تهديد مستتر. وأدوات الإدارة فى هذا السبيل هى الإشراف المباشر، والرقابة المحكمة. أما المنهج الثانى، فهو على نقيض الأول، يتطلب أن تلبس الإدارة ثوب النعومة أو الضعف Soft or Weak Management فى توجيه سلوك الأفراد، وأدواتها فى ذلك هى التسلح، وتلبية رغبات الأفراد، وتحقيق التجانس بينهم وبين المنظمة. فإذا ما استخدمت الإدارة هذه الأدوات فإن الأفراد يصبحون أكثر استعداد لقبول توجيهاتها لهم.

ومما لا شك فيه أن هناك بعض المصاعب التى تواجه كل من هذين المنهجين فالمنهج المتشدد القائم على الضغط من شأنه أن يولد ردود فعل مضادة تتمثل فى تثبيت الإنتاج، وبث روح العداء، وتكوين النقابات العمالية غير المتعاونة، ومحاولة عرقلة المنظمة فى تحقيق أهدافها. كذلك فإن الإدارة الناعمة من شأنها أن تؤدى إلى عدم اهتمام العاملين بالأداء وإلى تعدد طلباتهم بالحصول على المزيد وإعطاء القليل، وعلى ذلك فإن المنهج الثالث أمام الإدارة هو ذلك الذى يطلق عليه شعار "الحزم مع القوة" Firm But Fair. وهذا المنهج هو محاولة للأخذ بمزايا المنهجين السابقين مع محاولة تلافى عيوبهما، وهذا يتمشى مع ما سبق أن قاله الرئيس الأمريكى تيودور روزفلت "تكلم بنعومة ولكن احمل معك عصا غليظة".

هل النظرة التقليدية للإدارة صحيحة؟

إن النتائج التى بدأت تتمخض عن الدراسات المختلفة فى علم الاجتماع بدأت تتحدى كل هذه المعتقدات المرتبطة بالنظرة التقليدية للإدارة. وقد لا يمكن إنكار أن المنظمة اليوم هى تعبير عما تود الإدارة رؤيته فيها، ولكن هذه النظرة لا تعكس طبيعة البشر، كما تدعى النظرة التقليدية، وإنما هى انعكاس لطبيعة التنظيم الصناعى السائد وفلسفة الإدارة وتطبيقاتها، وعلى ذلك فإن نظرية X مبنية على خطأ أساسى يتعلق بالعلاقة بين السبب والنتيجة، وأيهما السبب وأيهما النتيجة .

لا شك أن أفضل طريقة للتدليل على مدى عدم دقة النظرة التقليدية للإدارة تتطلب ضرورة دراسة موضوع الدافعية. وقد كانت نقطة البداية فى هذا الموضوع هى أخذ ماجرجور بنظرية ماسلو للحاجات، وهى أن حاجات الفرد الأساسية تنقسم إلى عدة مجموعات وهى؛ الحاجات الفسيولوچية، حاجات الاستقرار، الحاجات الاجتماعية، احترام الذات، وتحقيق الذات، وذلك بالإضافة إلى الفرض الأساسى وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً. فإذا نظرنا إلى الإدارة اليوم نجد أنها استطاعت إلى حد ما إشباع الحاجات المادية للفرد وكذلك الحاجات الفسيولوچية وحاجات الاستقرار، إلا أنها فشلت فى إشباع الحاجات النفسية له، وهى الحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات وتحقيقها. وعلى ذلك فإن نجاح الإدارة لا يرتبط بنجاحها فى إشباع الحاجات المادية، ولكن فى قدرتها على إشباع الحاجات النفسية.

نظرية جديدة فى الإدارة - نظرية Y

مما سبق ذكره يتضح أن فلسفة الدافعية التى قامت عليها النظرية التقليدية فى الإدارة هى فلسفة "الجزرة والعصا" The Carrot out. Stick Approachوتعنى هذه الفلسفة أن الوسائل المختلفة التى تملكها وتديرها الإدارة مثل التحكم فى عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتهما وظروف العمل المادية الأخرى وما إلى غير ذلك لا تخرج عن كونها "الجزرة" التى يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله. وبالتالى فإن التوانى فى الأداء يحيل هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، ذلك أن استخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة العامل.

لذلك فإن نظرية Yتقوم على فلسفة أساسية وهى أن الوظيفة الرئيسية للإدارة تتمثل فى ضرورة خلق ظروف العمل المناسبة التى تساعد الفرد العامل على العمل لإشباع حاجاته بنفسه ولنفسه. بمعنى آخر، فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً خلاقاً، ولكنها تستطيع أن تقدم الظروف الملائمة التى تساعد هذا الفرد على أن يصبح إنساناً خلاقاً، ويمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية فيما يلى :

١ - تنحصر مسئولية الإدارة فى تنظيم جميع عناصر الإنتاج ؛ أموال، مواد، آلات، بشر، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية.

٢ - ليس من طبيعة البشر التراخى فى تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها إذ أن ذلك نتيجة منطقية لخبراتهم داخل المنظمة ذاتها.

٣ - إن الدافعية، وإمكانات التقدم والتنمية، والطاقة على تحمل المسئولية، والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزء لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالى فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

٤ - وعلى ذلك، فإن مسئولية الإدارة، فيما يتعلق بالأفراد، تتطلب ضرورة خلق ظروف وطرق العمل الملائمة التى تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم من خلال توجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

يتضح مما سبق إذا نظرية X هى تعبير عن مفهوم "الإدارة باللوائح" Management by Control، فى حين أن نظرية Y هى تعبير عن مفهوم "الإدارة بالأهداف" Management by Objectives . وبالتالى فإن الأولى تعتمد كلية على الرقابة الخارجية لسلوك الأفراد، فى حين تعتمد الثانية كلية على الرقابة والتوجيه الذاتى، وهذا هو الفارق الأساسى بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين.

إن التطبيق السليم لنظرية Y لن يأتى بطريقة عفوية ، وإنما يتطلب توجيه الجهود فى الاتجاه السليم، وهذا يتطلب بدوره ضرورة اتخاذ الخطوات الآتية :

١ - اللامركزية والتوكيل :

وهذا يعنى تحرير الأفراد من الرقابة المباشرة المحكمة too-close control، والتى ورد ذكرها فى نظرية X وذلك

بإعطائهم بعض الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسئولياتهم ولإشباع بعض حاجاتهم مثل السيكلوچية ، الإنجاز، الاحترام، وتحقيق الذات. وبهذا الصدد فإن التنظيمات المسطحة، أى التى تتميز بعدد قليل من المستويات الإدارية ابتداء من القاعدة حتى القمة، قد تسمح بإعطاء هذه الحريات، لأن مثل هذا الشكل التنظيمى يتسم بكبر قاعدته وبالتالى فإن عدد الأفراد الذين يخضعون للإشراف المباشر يزيد إلى الدرجة التى تجبر الرئيس على توكيل بعض سلطاته إلى مرؤوسيه.

٢ ـ إثراء العمل :

أدى مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى خلق وظائف ذات أنشطة محدودة ومنمطة وسهلة، بحيث يمكن أداؤها بكفاءة عالية وبأقل مجهود ممكن. وبالرغم من أهمية هذا المبدأ من الناحية الاقتصادية، إلا أن له الكثير من الآثار النفسية السلبية. وحتى يمكن التخلص من هذه الآثار، دون المساس بمزاياه الاقتصادية بادرت شركات .I. B. M وديترويت أديسون بالولايات المتحدة بتطبيق مفهوم إثراء العمل، والذى يعنى تنوع الأنشطة المكونة للعمل وليس زيادتها بالضرورة، وبذلك يستطيع الفرد إظهار جميع قدراته فى أدائه لعمله.

٣ ـ المشاركة فى الإدارة :

كمبدأ عام، فإن مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة يعتبر منفذاً لجميع طاقات الفرد وقدراته ، أضف إلى ذلك أن هذا المبدأ ينبنى على عنصر الالتزام الجماعى، الأمر الذى يؤدى فى

النهاية إلى التقريب بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. هذا وسوف نتعرض لذلك تفصيلاً فيما بعد.

٤ - تقييم الأداء :

إن فلسفة تقييم الأداء فى ظل نظرية X لا تخرج عن كونها عملية فحص للفرد بوضعه تحت الميكروسكوب. أما المضمون الحقيقى لها فى ظل نظرية Y فإنه يرتبط بقيام الفرد بتقييم أدائه بنفسه، طالما أنه قام أيضاً بوضع الأهداف التى يود تحقيقها بنفسه أيضاً.

**** بعض الانتقادات الموجهة لنظريتي ماجرجور X , Y**

والآن وقد انتهينا من عرض نظريتى ماجرجور، فهناك بعض الأشياء التى تؤخذ عليهما نوجزها فيما يلى :

١ - تقف الافتراضات الخاصة بنظرية X على نقيض من الافتراضات الخاصة بنظرية Y. وفى واقع الحياة، فإنه من الصعب القول أن كل شئ إما أبيض أو أسود. وعلى ذلك فلابد وأن توجد منطقة متوسطة بين الأطراف المتضادة. وبالتالى فهناك بعض الأفراد الذين ينطبق عليهم افتراضات نظرية X وهناك البعض الآخر الذين ينطبق عليهم افتراضات نظرية Y، كما أن هناك البعض الذى ينطبق عليهم افتراضات نظريتى X , Y وبشكل نسبى، فإذا ما تصورنا أى منحنى طبيعى لعينة ما من الأفراد، لوجدنا أن معظم أفراد العينة "٦٨٪" تقع عند متوسط الظاهرة التى يتم قياسها، فى حين يقع ٦٪ فقط من مجموع أفراد العينة عند الطرفين البعيدين. فإذا ما وضعنا

نظرية X عند أحد الأطراف ونظرية Yعلى الطرف الآخر، لوجدنا أن نظريتي ماجرجور تصلح لتفسير مفهوم الدافعية للقلة القليلة وليس للغالبية العظمى. ولا شك أن النظرية، أى نظرية، تستمد قيمتها من إمكانات تطبيقها عملياً. فإذا ما قصرت النظرية عن تحقيق ذلك، أصبح هناك مبرراً قوياً لعدم قبولها.

٢ - إذا نظرنا إلى أسلوب القيادة الفعالة، كما سيجئ ذكره تفصيلاً فيما بعد. لوجدنا أن القيادة الفعالة لا ترتبط بأسلوب محدد "X أو "Y" وإنما بقدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادى بما يتوافق وطبيعة الموقف الذى يواجهه. وقد يتطلب ذلك أن يتبع القائد أسلوب نظرية X أو أسلوب نظرية Yأو أسلوباً خليطاً، وهو فى جميع هذه الحالات قائد فعال.

٣ - إن فكرة اشتراك الآخرين فى اتخاذ القرارات الإدارية قد تكون مفهوماً سليماً من الناحية العلمية، إلا أن ذلك لا يعنى أن وضعها موضع التنفيذ بنجاح عملية أوتوماتيكية.وهناك الكثير من الشواهد التى تدل على نجاحها، كما أن هناك الكثير من الشواهد التى تدل على فشلها حين التطبيق العملى. هذا وسوف نرجئ الكلام عن هذا الموضوع إلى فصل لاحق.

هذا ويجب ملاحظة أن أحد المزايا الهامة لنظريةY تتلخص فى أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من ناحية والإشباع من ناحية أخرى، وهذا يجعل هذه النظرية أقرب بكثير إلى المفهوم الحقيقى للدافعية ٬ كما أن هناك ميزة أخرى لها وهى أنه يمكن وضع هذه النظرية وضع التطبيق العملى وقياس نتائجها، أياً كانت هذه النتائج. وهذه هى الميزات التى لم تتوافر لنظرية ماسلو للحاجات المتدرجة .

نظرية الوسيلة والغاية

هذه النظرية والمعروفة باسم Instrumentality Theory هى نموذج يشرح سلوك الفرد من خلال إطار الدافعية، قدمها بيك[١] Peak وروزنبرج[٢] Rosenberg ، وفـروم Vroom [٣]، وجرين[٤] Graen. تفترض هذه النظرية ببساطة أن قيمة أى عائد تتوقف على ما إذا كان هذا العائد يصلح كأداة لتحقيق عوائد إيجابية أخرى وتفادى العوائد السلبية أم لا؟

تقوم هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم أساسية وهى، مفهوم القيمة Valence ومفهوم التوقع Expetancy ومفهوم القوة Force . ينبنى مفهوم القيمة على أن هناك مستويين من الحاجات، وأن هناك علاقة بين المستوى الأول والمستوى الثانى، وعليه، فإن قيمة أى حاجة تقع فى المستوى الأول تتوقف على قدرة هذه الحاجة على تحقيق الحاجة أو الحاجات التى تقع فى المستوى الثانى. ولتوضيح هذه النقطة فإننا سوف نفترض أن النقود هى

---

1 - Peak, H., Attitude and Motivation, In Jones, M.R., editor, Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, (University of Nebraska Press, 1955).

2 - Rosenberg, M.J., Cognitive Structure and Attitudianl Affect, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, pp. 367-372.

3 - Vroom, V.H., Work and Motivation, (New York : Wiley, 1964).

4 - Grean, G.B., Instrumentality Theory of Work Motivation : Some Experimental Results and Suggested Modifications, Journal of Applied Psychology, In p. ess.

الحاجة التى تقع فى المستوى الأول، وأن المأكل والسكنى هى الحاجات التى تقع فى المستوى الثانى، وبالتالى فإن قيمة النقود "الوسيلة"، تتوقف على قدرتها على إشباع حاجات المأكل والسكنى "الغاية". فكلما زاد الارتباط أو وضحت العلاقة بين الوسيلة "الحاجة فى المستوى الأول" والغاية "الحاجة أو الحاجات فى المستوى الثانى" كلما ارتفعت قيمة الوسيلة، والعكس صحيح، وعلى ذلك فإن قيمة الشئ (حاجات من حاجات المستوى الأول) لفرد ما هى إلا محصلة الجمع الجبرى لقيم الأشياء الأخرى (حاجات المستوى الثانى) المرتبطة بها. ووفقاً لمثالنا إذا فرضنا أن قيمة المأكل والسكنى لفرد ما منخفضة، فإن قيمة النقود له ستكون منخفضة أيضاً، والعكس صحيح.

أما مفهوم التوقع فيمكن تعريفه بأنه الاعتقاد الشخصى المتعلق باحتمالاتProbability تحقق حاجات المستوى الثانى كنتيجة لتحقيق حاجات المستوى الأول. فإذا رجعنا إلى مثالنا السابق فإنه يمكننا القول أن الاحتمالات (التوقع) تصبح كبيرة إذا كان الحصول على النقود يتبعه بالضرورة إشباع لحاجات المأكل والسكنى، وبنفس المنطق فإن هذه الاحتمالات تتضاءل إذا كان الحصول على هذه النقود لا يؤدى إلى إشباع حاجات المأكل والسكنى.

يتضح مما سبق أن مفهوم القيمة هو تعبير عن اتجاه العلاقة بين الأشياء. أى هل هناك علاقة بين الظاهرة (أ) والظاهرة (ب) أم لا؟ أما مفهوم التوقع فهو تعبير عن مدى قوة هذه العلاقة، أى ما هى احتمالات حدوث الظاهرة (ب) إذا تحققت الظاهرة (أ)؟ وعلى ذلك فإن مفهوم القوة هو تعبير عن سلوك الفرد والذى هو بدوره محصلة التفاعل بين مفهومى القيمة والتوقع.

وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص نظرية الوسيلة والغاية للدافعية فى المعادلة الآتية :

سلوك الفرد = مجـ $ق_١ × ح_١ + ق_٢ × ح_٢ + ق_٣ × ح_٣ +$ .... $ق_ن × ح_ن$

مثـــال :

إذا فرضنا أن هناك ثلاث حاجات أساسية يجب إشباعها فى منظمة ما وهى الأجر والترقية، والعلاقات الاجتماعية، فكيف يمكن تطبيق نظرية الوسيلة والغاية لقياس الدافعية؟

لزيادة الإيضاح سوف نفترض أن هناك شخصان أ ، ب، وبالتالى فإن ما يجب عمله هو الحصول على المعلومات المتعلقة بقيمة كل حاجة والاحتمالات المتعلقة بها لكل فرد على حدة ، ثم تطبيق المعادلة السابقة. فيما يلى البيانات المتعلقة بالقيم والاحتمالات لكل من أ ، ب ، علماً بأن مقياس القيمة يتراوح من الصفر كحد أدنى إلى عشرة درجات كحد أقصي، وعلماً بأن الاحتمالات تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح.

	الأجـــر		الترقيـــة		العلاقات الاجتماعية	
	ق	ح	ق	ح	ق	ح
أ	١٠	٠.٢	٦	٠.٦	٥	٠.٩
ب	١٠	٠.٤	٨	٠.٢	١٠	٠.٣

إذاً :

الدافعية لدى الفرد أ = (١٠ × ٠.٢) + (٦ ×٠.٦) + (٥ × ٠.٩)

= ١٠.١

الدافعية لدى الفرد ب = (١٠ × ٠.٤) + (٨ × ٠.٢) + (١٠ × ٠.٣)

= ٨.٦

**** هناك عدة أشياء هامة يجب ملاحظتها علي هذا المثال، بل وعلي النظرية ذاتها، والتي تعتبر من مزاياها الأساسية وهي :**

١ - إن سلوك الفرد لا يتحدد وفقاً لحاجة واحدة فقط (الحاجة الأكثر أهمية فى لحظة زمنية معينة، ثم الانتقال إلى غيرها بعد إشباع الأولى، كما يدعى ماسلو)، وإنما يتحدد هذا السلوك بالعديد من الحاجات فى نفس الوقت.

٢ - إن هناك فارقاً أساسياً بين قيمة الشئ واحتمال تحقيقه. فقد يتساوى فردان أحدهما يعمل فى شركة أجنبية والآخر يعمل فى مصلحة حكومية من حيث إدراكهما لأهمية الأداء الجيد للعمل، إلا أن الأول يرى أن هذا الأداء الجيد سوف يؤدى به إلى الحصول على ترقية سريعة، نظراً لارتباط الترقى بالأداء فى

هذه الشركة، فى حين أن الثانى يرى أنه مهما كان أداؤه لعمله جيداً فإن ذلك لن يساعده على الحصول على ترقية سريعة، نظراً لارتباط الترقى بالمحسوبية أو لبطء عملية الترقى نظراً لكثرة عدد العاملين أو لعدم وجود ميزانية كافية تسمح بذلك أو لأى سبب كان، وبذلك تختلف الاحتمالات التى يلحقها كل منهما بالقيمة. وحيث أن الدافعية هى مجموع حاصل ضرب القيمة فى الاحتمال، فإن الدافعية الخاصة بالفرد الأول ستكون قوية (١٠ × ٠,٧ مثلاً) فى حين أن الدافعية الخاصة بالفرد الثانى ستكون ضعيفة (١٠ × ٠,١ مثلاً)، وعلى ذلك فإن أهمية الحاجة فقط كما يدعى ماسلو ليست تعبيراً عن قوة الدافع.

٣ - إن هذه النظرية تأخذ فى الاعتبار الإدراك الفردى، والذى ولا شك يختلف من فرد لآخر، فى تحديد كل من القيمة والاحتمالات.

إن ما يؤخذ أساساً على هذه النظرية هو الصعوبة البالغة فى تطبيقها عملياً لسببين وهما، صعوبة التقدير الكمى، وعدم استقراره، إن تحديد القيمة والاحتمالات أمر يختلف عليه إثنان دون إمكان تبرير هذا الاختلاف، وحتى إذا سئل نفس الشخص مرتين، فقد تختلف تقديراته فى المرة الأولى عن تقديراته فى المرة الثانية، وفى ذلك تشكيك لقدرة النظرية على قياس الدافعية. هذا بالإضافة إلى أن بعض الأشخاص قد يعجزون تماماً عن التعبير الكمى عن القيم والاحتمالات أساساً.

نظرية دافعية الإنجاز

قدم دافيد ماكلالند[1] David Mc Clelland نظرية دافعية الإنجاز والمعروفة باسم Need achievement Motivation Theory والتى يمكن حصر أبعادها الرئيسية فيما يلى :-

١ - هناك العديد من الدوافع التى تحكم سلوك الفرد إلا أن الدافع الوحيد الذى يجذب الانتباه أكثر من غيره، هو الدافع على الإنجاز. هذا وإن الفارق الأساسى بين الدول المتقدمة والدول النامية والمتخلفة يتلخص فى أن الأولى تتمتع بدافع قوى على الإنجاز فى حين أن الثانية تتصف بدافع ضعيف على الإنجاز.

٢ - إن الدافع على الإنجاز يمكن تعريفه بأنه الفرق بين مستوى الطموح Aspiration Level ومستوى الأداء الفعلى.. فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلى كلما انخفض الدافع على الإنجاز، وكلما زادت هذه المسافة كلما ارتفع الدافع على الإنجاز بشرط؛

أ - ألا تكون هذه المسافة من الكبر بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح المنشود. مثال ذلك أن نسأل طفلاً فى السنوات التحضيرية "الحضانة" عن حاصل ضرب ٢ × ١٢.

---

1 - Mc Clalland, D.C., The Achieving, Society, New York, D-Van Nostrand 1961.

ب - وألا تكون من الصغر بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح المنشود أمراً سهلاً. مثال ذلك أن نسأل طالباً فى كلية التجارة عن حاصل ضرب ٢ × ١٢.

وعلى ذلك فإن مستوى الطموح الذى يعبر عن وجود دافع قوى لفرد ما، قد لا يعبر عن أى شئ لفرد آخر. لذلك فإن الدافعية لا ترتبط بالنقطة التى يضع عندها الفرد مستوى طموحه، ولكن بالعلاقة بين هذه النقطة وتلك التى يوجد عندها مستوى أداؤه الفعلى.

٣ - طالما أن هناك دافعاً على الإنجاز متمثلاً فى سلوك إيجابى لمحاولة الوصول إلى مستوى الطموح الذى وضعه الفرد لنفسه، فإنه عندما يتطابق مستوى الأداء الفعلى مع مستوى الطموح، فإن الفرد يبدأ فى تحريك مستوى طموحه لنقطة أعلى، ..... وهكذا. وبالتالى فإن الدافع على الإنجاز دافع مستمر لا نهاية له. وإذا ما تصورنا جدلاً أن أقصى مستوى طموح يمكن لأى فرد تصوره هو أن يصبح رئيس دولة، وأنه استطاع بالفعل أن يحقق ذلك، فأين يذهب به مستوى الطموح بعد ذلك؟ قد تكون عدد السنوات التى يستطيع فيها هذا الفرد البقاء فى هذا المنصب هى الإجابة.

إذاً كيف يختار الفرد النقطة التي يضع عندها مستوي طموحه؟ هناك عدة عوامل تؤثر علي مستوي طموح الفرد يمكن إيجازها فيما يلي :-

١ ـ الخبرة السابقة :

ونعنى بذلك النجاح والفشل الذى عادة ما يصيب الفرد فى الماضى. ليس أفضل من النجاح إلا النجاح ذاته، وهذا يعنى أن النجاح السابق من شأنه أن يدفع الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلاً عند نقطة أعلى من سابقتها. هذا ويتوقف مكان هذه النقطة على إدراك الفرد لدرجة النجاح الذى أصابها فى الماضى. وبنفس المنطق، وبصفة عامة، فإن الفشل السابق من شأنه العمل على خفض مستوى الطموح أيضاً. إلا أنه يجب التفرقة بين الفشل العارض الذى يصيب الإنسان مرة واحدة أو عدد قليل من المرات والفشل المتكرر الذى يلازمه على الدوام. قد لا يترتب على الفشل العارض السابق أى انخفاض لمستوى طموح الفرد، ذلك أن الفشل النسبى أمر متوقع فى حياتنا أو يجب أن نتوقعه، ولكن الفشل المتكرر السابق هو الذى يؤدى إلى انخفاض مستوى الطموح لسبب بسيط وهو أن الهوة بين مستوى الأداء الفعلى ومستوى الطموح فى هذه الحالة تزداد اتساعاً، نتيجة للفشل المتكرر، بحيث تصبح المسافة بينهما مستحيلة، وبذلك يستحيل الارتفاع بمستوى الأداء الفعلى إلى مستوى الطموح. وعليه، فإن الإبقاء على مستوى الطموح كما هو، علماً بأنه لا يمكن للفرد بلوغه، من شأنه أن يؤدى إلى الإحباط، بما يترتب على ذلك من آثار سلبية (راجع الفصل الخاص بالسلوك المحفز والسلوك المحبط).

لذلك فإنه يجب على الفرد، تلافياً لهذا الإحباط، أن يحدد نقطة جديدة منخفضة يضع عندها مستوى طموحه، بحيث تصبح

المسافة بين مستوى الطموح الجديد ومستوى أداؤه الفعلى، أيا كان هذا المستوى، صعبة التحقيق ولكنها غير مستحيلة.

٢ ـ **القدرات الفردية :**

يختلف الأفراد من حيث القدرات التى يتمتعون بها سواء كانت قدرات موروثة أم مكتسبة. فالشخص الذى يستطيع اكتساب وتنمية قدرات متعددة لا شك يصبح فى مركز يمكنه من وضع مستوى طموحه عند نقطة أعلى من تلك الخاصة بشخص آخر لا يستطيع اكتساب وتنمية نفس القدرات بالقدر الكافى. وعلى ذلك فإن الفارق فى القدرة على الإنجاز من شخص لآخر لا يعبر بالضرورة عن فارق فى الدافعية، وإنما قد يكون تعبيراً عن الفارق بين قدرات كل منهما (أى مستوى الأداء الفعلى).

٣ - وأخيراً، فقد وجد أن **الطريقة الصحيحة لتربية النشئ** هى أحد العوامل الأساسية التى تغرس الدافع على الإنجاز فى النفوس من الصغر. لكل فرد منا مزاياه وعيوبه، إلا أننا مع شديد الأسف لا نرى أو نتعمد ألا نرى عيوبنا بقدر ما نرى أو نتعمد أن نرى مزايانا. وبالتالى فإننا نحاول تربية الصغار ليصبحوا صوراً منسوخة منا، بل ويسعدنا كثيراً أن نراهم كذلك، وهذه هى الطريقة الخاطئة فى التربية، ذلك أن النسخ أو التطابق Conformity ما هو إلا قيد كبير يقتل حرية الفكر والحركة والتطور. وعلى ذلك فإن الطريقة الصحيحة فى التربية تقضى أن نترك للصغار بعض الحريات التى يستطيعون من خلالها تنمية قدراتهم لاتخاذ بعض القرارات لتكوين شخصيات مستقلة عن شخصيات الآخرين، ومن أمثلة ذلك :

- أن يترك الأب لإبنه حرية اختيار الطريق للذهاب إلى المدرسة حتى ولو كانت بعض هذه الطرق طويلة نسبياً، طالما أنها غير مزدحمة وتؤدى إلى المدرسة.
- أن يدع الأب الإبن يخوض معاركه مع زملائه بنفسه وألا يتصدى للدفاع عنه دائماً.
- أن يحدد الأب عدد ساعات المذاكرة يومياً، ويترك للإبن حرية اختيار هذه الساعات.
- ألا يقوم الأب بفرض القيود التى يراها مناسبة على ابنه، إلا إذا قام بشرحها أولاً.

وقد أجريت بعض الدراسات لقياس الدافع على الإنجاز واتضح منها أن أحد الخصائص المميزة للمديرين بصفة عامة هو توافر هذا الدافع وبشكل واضح. فقد وجد فيروف، اتكنسون فلد، وجيورن[1] Veroff, Atkinson. Feld and Gurin فى دراستهم لعينة من المديرين أنهم يتميزون بدافع قوى على الإنجاز. كما وجد أيضاً أن هذا الدافع القوى على الإنجاز كان أكثر تكراراً فى أفراد الإدارة العليا بالمقارنة بأفراد الإدارة الوسطى. كذلك قام ماير، ووكر، ولتوين[2] Myer; Walker, and

---

1 - Veroff, J., Atkinson, J., Feld, S., and Gurin, G., "The use of Thematic Apperception of assess Motivation in a Nation". Wide Interview Study Psychological Monograph, 1960/4.

2 - Myer, H., Walker, W., and Litwin, G., N. Motive Patterns and Risk Prefernces Associated with Enterpreneurship" Journal of Abnormal Social Psychology, 1961, 63, p. 570-574.

Litwin بقياس الدافع على الإنجاز لعينتين من الأفراد مديرين وفنيين ووجدوا أن هذا الدافع أقوى بكثير فى المديرين عنه فى الفنيين. كذلك قام ماكلالند[1] بقياس الدافع على الإنجاز لعينات من المديرين فى أربع دول مختلفة، ووجد أن المديرين بصفة عامة فى جميع هذه البلاد - ما عدا واحدة- يتميزون بوجود دافع قوى على الإنجاز.

مما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على الدافع على الإنجاز متجاهلة بذلك باقى الدوافع الأخرى، أى أنها ركزت على أحد الحاجات السيكلوجية التى وردت فى نظرية ماسلو لا غير، وهذا موقف متطرف نسبياً، ذلك أن سلوك الفرد تحركه دوافع عدة وليس دافعاً واحداً، بدليل أننا لو أخذنا منطق نظرية الوسيلة والغاية فى الاعتبار ووجدنا أن قيمة الحاجة إلى الإنجاز ضئيلة أو أن الاحتمال الخاص بها ضئيل أو أن كليهما ضئيل، لكان معنى ذلك عدم وجود دافعية تقريباً. لذلك فإنه يمكن القول أن نظرية الإنجاز هى "حالة خاصة" فى نظرية الدافعية.

ومن ناحية أخرى، فإن هذه النظرية تتميز بأنها أخذت فى الاعتبار الفروق الفردية فى الحسبان، سواء تعلقت هذه الفروق بالقدرات أم بإدراك الفرد ما يستطيع أن ينجزه بالمقارنة بما ينجزه الآن. أضف إلى ذلك أن وضعها موضع التطبيق العملى أمر ممكن، ذلك أنها تعطى الرئيس فرصة تمكنه، لو أحسن استغلالها، من حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى طموحهم . وهذا يعنى أنه إذا قام الرئيس بوضع نظام موضوعى لقياس

---

1 - Mc Clell 1961, op. cit.

كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على نقاط الضعف المختلفة لمرؤوسيه، ثم تبعه بالبرامج التدريبية المختلفة حتى يتمكن من القضاء على نقاط الضعف هذه، فإنه يكون قد قام برفع مستوى الأداء الفعلى لهم، الأمر الذى يخلق الفرصة المناسبة لهم، وليس له، لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى.

النظرية المزدوجة للدافعية

قدم هرزبرج Herzberg وزملاؤه[1]، فى أوائل الستينات نظريته المعروفة بعدة أسماء منها:

The Motivation - Hygiene Theory of Job Attitudes
The Dual Factor Theory of Job Attitudes.
Content and Context Related Factors of Job Motivation

وقد نظر الكثير إلى هذه النظرية باعتبار أنها تمثل اتجاهاً جديداً فى دراسة موضوع الدافعية. ولاستيعاب معنى ذلك فإنه يجب علينا أن نستعرض الأبعاد الرئيسية لها أولاً.

اعترض هرزبرج على المقاييس السيكلوجية المستخدمة فى قياس الاتجاهات اعتراضاً أساسياً مؤداه أن المقاييس متحيزة. ويرجع هذا التحيز

---

1 - Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B., The Motivation to Work, (New York : John Wiley & Sons, 1959).

إلى أن الباحث، أى باحث، يقوم باستخدام مقياس مكون من عدد فردى من النقط، ثم يبدأ فى وضع مسميات لكل نقطة، وبالتالى ينتهى إلى خلق نقطة صفر فى المنطقة المتوسطة من المقياس، وبذلك يصبح كل ما يأتى ذكره على يمين هذه النقطة مضاد فى معناه لما يأتى ذكره على يسارها.

مثـــال : اقرأ العبارة الآتية، واذكر رأيك فيها بوضع دائرة حول الرقم المناسب على المقياس المقدم لك أسفلها.

أنني أعتبر الأجر الذي أتقاضاه

١	٢	٣	٤	٥
غير مناسب على الإطلاق	غير مناسب	لا هذا ولا ذاك	مناســـب	مناسب جداً

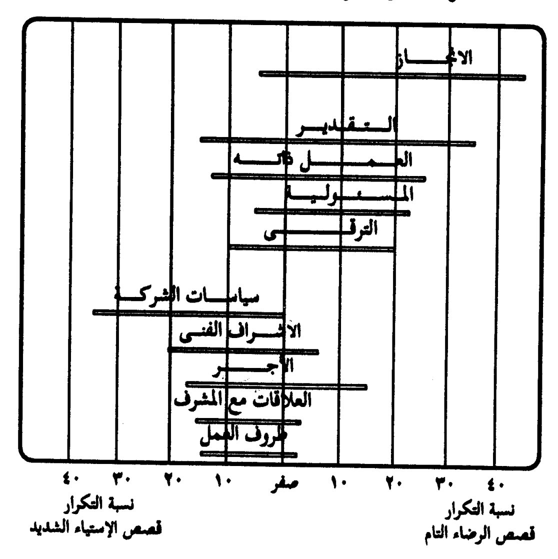
يتضـــح من ذلك أن أى علامـــات توضـــع على الأرقام ١ ، ٢ تعنـــى أن الأجر سيئ ، وأن أي علامـــات توضـــع علي الأرقـــام ٤ ، ٥ تعنـــي أنه جيد، وبذلك يكون الباحـث قد اعتبر المنطقة المتوسطة والتى يمثلها رقم (٣) بمثابة صفر، وبالتالى فإن ما يذكر على يمينه يعكس معنى مضاداً لما يذكر على يساره .

لذلك فإن هرزبرج نادى بضرورة استخدام أسلوب غير متحيز لقياس الاتجاهات واستخدام أسلوباً سوف نصطلح على تسميته "بأسلوب القصة" Story Telling Technique، والذى يعتبر امتداداً لأسلوب الوقائع The Incident Method ومضمون هذا الأسلوب هو أن يقوم الباحث

بسؤال الفرد موضع الدراسة أن يحكى له قصتين، تتعلق الأولى بموقف مرتبط بعمله "فى الماضى أو الحاضر" حيث شعر فيه الفرد برضاء تام، والثانية تتعلق بموقف مرتبط بعمله أيضاً، حيث شعر فيه الفرد باستياء شديد، ثم يقوم الباحث، عند نهاية كل قصة، بسؤال الفرد أن يذكر له الأسباب التى أدت إلى توليد الشعور بالرضاء التام، وتلك التى أدت إلى توليد الشعور بالاستياء الشديد. ولا يفوتنا أن نذكر أن هرزبرج لم يأخذ أى شئ قيل كقصة يعتد بها، إذ أن القصة يجب أن تكون لها بداية، ومضمون، ونهاية. استخدم هرزبرج هذا الأسلوب لقياس اتجاهات العمل لدى مائتى محاسب فى مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية، ويبين شكل رقم (١٤) النتائج التى حصل عليها. يمثل الجانب الأيمن من هذا الشكل القصص المتعلقة بالرضاء التام ومنها تتضح ماهية العوامل التى ولدت هذا الشعور أساساً ودرجة مساهمة كل منها، كذلك فإن امتداد هذه العوامل إلى الجانب الأيسر من الشكل يوضح مدى مساهمة كل منها فى توليد الشعور بالاستياء الشديد .

شكل رقم (١٤)

المقارنة بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية



أما الجانب الأيسر من الشكل فإنه يمثل القصص المتعلقة بالشعور بالاستياء الشديد ومنها تتضح ماهية العوامل التى ولدت هذا الشعور أساساً ودرجة مساهمة كل منها، كذلك فإن امتداد هذه العوامل إلى الجانب الأيمن من الشكل يوضح مدى مساهمة كل منها فى توليد الشعور بالرضاء التام. أما الأرقام المذكورة بأسفل الشكل فهى تمثل نسبة تكرار ظهور كل عامل فى توليد الشعور العام بالرضاء التام والاستياء الشديد.

وبالتالى فإنه يمكن قراءة هذا الشكل كالآتى : عامل "الإنجاز" كانت نسبة تكرار ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالرضاء التام أكثر من ٤٠٪، فى حين كانت نسبة تكرار ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالاستياء الشديد أقل من ١٠٪، أما عامل "سياسات الشركة" فقد كانت نسبة تكرار ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالرضاء التام حوالى ٥٪، فى حين كانت نسبة ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالاستياء الشديد أكثر من ٣٠٪، وهكذا بالنسبة لباقى العوامل.

**** وفيما يلي وصف كامل موجز لأبعاد النظرية المزدوجة للدافعية :-**

١-إن الرضاء العام عن العمل Overall Job Satisfaction والاستياء العام منه Overall Job Dissatisfaction بعدان منفصلان. وهذا يعنى أن نقيض الرضاء العام هو عدم وجود رضاء، وليس استياء، وأن نقيض الاستياء العام هو عدم وجود استياء، وليس رضاء. وبالتالى فإن عدم وجود الاستياء لا يعنى عدم وجود الرضاء، كما هو موضح أسفله.

استياء شديد -----> حين يقل -----> عدم وجود استياء

عدم وجود رضاء ---> حين يقل ---> رضاء تام

٢ - إن العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه، وأن العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل لا تسبب الشعور بالرضاء التام عنه (انظر الشكل السابق رقم (١٤)).

٣- إن العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام عن العمل هى تلك التى يطلق عليها العوامل الدافعة Motivation وهى :

-العمل ذاته.

-الإنجاز.

-التقدير.

-السلطة والمسئولية.

-التقدم "التنمية الذاتية".

-الترقية.

٤ - إن العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل هى تلك التى يطلق عليها العوامل الصحية Hygiene factorsوهى :

-الأجر وملحقاته.

-الإشراف الفنى.

-سياسات الشركة.

-ظروف العمل المادية.

-العلاقات مع الزملاء.

-العلاقات مع الرؤساء.

-العلاقات مع المرؤوسين.

-المكانة.

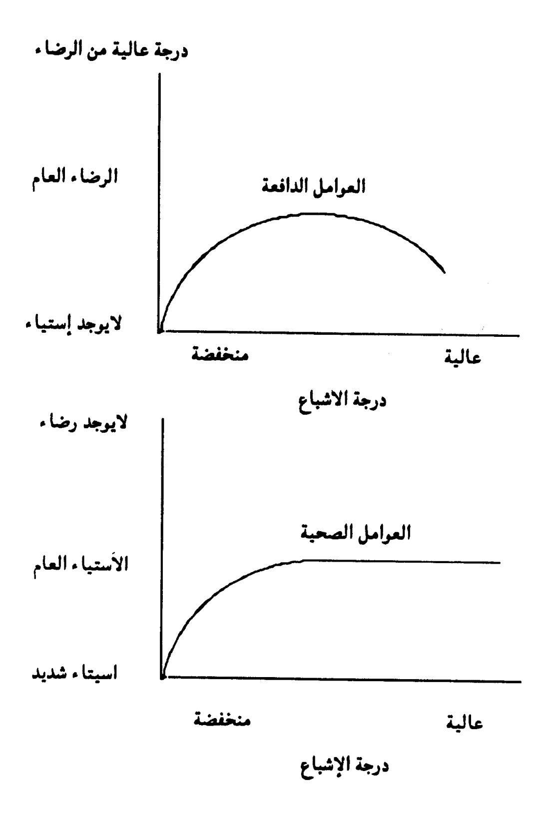
-عوامل متعلقة بالحياة الشخصية للفرد.

٥ - إنه كلما زادت درجة إشباع العوامل الصحية، كلما قل الشعور بالاستياء إلى النقطة التى يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر، أى النقطة التى لا يوجد فيها شعور بالاستياء، وبعد هذه النقطة فإن العلاقة بين الإشباع والاستياء تصبح خطية. أما خلق الشعور بالرضاء التام فلن يتولد إلا إذا أشبعت العوامل الدافعة.

وبالتالى فإن جوهر هذه النظرية يتطلب ضرورة أن تقوم الإدارة بإشباع جميع العوامل الصحية إلى النقطة التى يختفى عندها الشعور بالاستياء فقط وليس أبعد من ذلك، ثم تنتقل إلى إشباع العوامل الدافعة. لذلك سميت هذه النظرية بالنظرية المزدوجة للدافعية، والتى يمكن رسمها بيانياً كما فى الشكل رقم (١٥).

الشكل رقم (١٥)

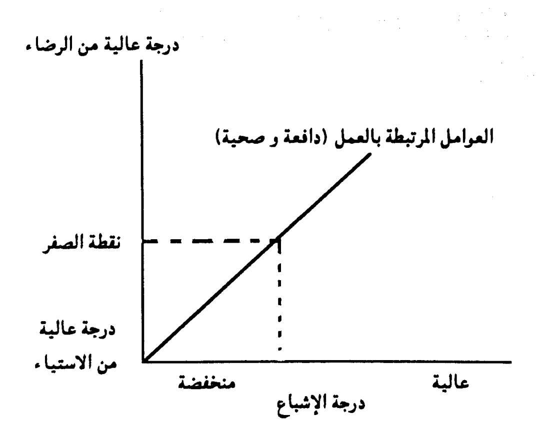
النظريـة المزدوجـة للدافعيـة



إذا نظرنا إلى هذا الشكل فإننا نجده يختلف اختلافاً كلياً عن نظريات الدافعية السابق ذكرها ، والتى كان منطقها هو أن إشباع أى عامل مرتبط بالعمل، بغض النظر عن كونه من العوامل الدافعة أم الصحية، يرتبط ارتباطاً خطياً بكل من الرضاء والاستياء. أى أنه كلما زاد إشباع أحد هذه العوامل كلما قل الشعور بالاستياء، وهكذا حتى تؤدى الإضافات الجديدة فى الإشباع إلى توليد الشعور بالرضاء. وهذا المنطق معروف باسم العامل الواحد One factor Theory كما هو موضح بالشكل رقم (١٦).

شكل رقم (١٦)

نظريــة العامــل الواحــد للدافعيــة



بعض الانتقادات الموجهة لنظرية هرزبرج

**** هناك بعض الأشياء التي تؤخذ علي النظرية المزدوجة للدافعية يمكن إيجازها فيما يلي:**

١ - لقد كان انتقاد هرزبرج للمقاييس السيكولوچية سليماً، حيث أن الباحث يقوم فعلاً بتقسيم المقياس إلى جزئين، آخذاً فى الحسبان أن النقطة المتوسطة تمثل نقطة الصفر، واعتبار أن كل جزء هو نقيض للآخر فى معناه، وهذه هى مشكلة جميع المقاييس السيكولوچية بصفة عامة. إلا أن ذلك لايعني أن المقياس الذى استخدمه هرزبرج كان أقل تحيزاً، بل على النقيض من ذلك، جاء مقياسه أكثر تحيزاً لعدة أسباب أهمها :

(أ) ليس من الضرورى أن نتصور أن اتجاهات الفرد تجاه عمله سوف تكون إما إيجابية تماماً (رضاء تام) أو سلبية تماماً (استياء شديد)، بل إنه من المنطقى القول أن هذه الاتجاهات تتراوح بين الإيجابية والسلبية. وهذا يعنى أن القياس السليم للاتجاهات لايجب أن يرتبط بنقطتين فقط (الرضاء التام والاستياء الشديد) ولكن بجميع النقط المتوسطة أيضاً. فإذا رجعنا إلى مقياس هرزبرج نجد أنه وقع فى خطأ أساسى وهو أنه دفع الأفراد موضع البحث إلى التفكير فى قصص أدت بهم إلى الشعور بالرضاء التام والاستياء الشديد. فماذا كان يمكن أن يحدث لو أنه حصل من هؤلاء الأفراد أيضاً على قصص أدت بهم

إلى الشعور بالرضاء النسبى والاستياء النسبى ؟ سوف نجيب على هذه النقطة بعد قليل.

(ب) من أبرز معالم التحيز فى مقياس هرزبرج أنه يثير الرغبة فى الدفاع عن النفس Self ـ Delense Mochanism والتى سبق أن شرحناها تفصيلاً حين الكلام عن وظائف الاتجاهات. وللتذكرة فإن احدى وظائف الاتجاهات هى الدفاع عن النفس سواء كان التهديد آتياً من خارج الفرد أم من داخله. وعلى ذلك، فكيف نتوقع أن تكون استجابة الفرد حين سؤاله عن الأسباب التى أدت إلى نجاحه (رضائه التام)، وحين سؤاله عن الأسباب التى أدت إلى فشله (الاستياء الشديد)؟ من الطبيعى أن يعزو الفرد أسباب النجاح إلى نفسه حين ينجح، وأن يلقى باللوم كله على كل ما حوله حين يفشل. فإذا نظرنا إلى طبيعة العوامل الدافعة نجد أنها جميعاً ترتبط بالإنسان من الداخل، ولذا أطلق عليها Content - related Factors، أما العوامل الصحية فإنها ترتبط بأشياء كثيرة لا دخل للإنسان بها، ولذا أطلق عليها Context - related factors. وعليه، فإن ظهور العوامل الدافعة كمسببات للشعور بالرضاء، والعوامل الصحية كمسببات للشعور بالاستياء، قد لا يكون بالضرورة صحيحاً، ولكنه نتيجة

منطقية للتحيز الذى ينطوى عليه المقياس ذاته. ودعنى أسأل الطالب عما يقوله إذا رسب فى هذه المادة، وعما يقوله إذا نجح فيها. أغلب الظن أن سيرجع أسباب الرسوب إلى صعوبة الامتحان، وقصر فترة الامتحان، وغموض الشرح، وعدم تغطية المقرر، وإلى عدم وجود تجاوب بينه وبين أستاذه .... إلى آخره. وأغلب الظن أيضاً أنه سيرجع أسباب النجاح إلى قدرته على الاستذكار، وقدرته على التذكر، وذكائه اللماح فى اختيار الفصول الهامة لمذاكرتها، وإلى قدرته على تنظيم وقته أثناء تأدية الامتحان، .... إلى آخره.

٢ - لم يستخدم هرزبرج أى مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضاء التام والشعور بالاستياء الشديد، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصى للفرد موضع البحث. فإذا قال فرد ما أن هذه القصة أدت إلى شعوره بالاستياء الشديد أو بالرضاء التام، اعتبر ما يقوله مقياساً للرضاء والاستياء، فكيف إن اختلف فردان من حيث طبيعة المشاعر التى تركتها فى نفوسهم نفس القصة؟ لا شك أن الاعتماد على آراء الآخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العملية، ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال ومن إمكان الاعتماد عليه.

أضف إلى ذلك أن هرزبرج استخدم مقياساً مكوناً من ٢١ نقطة تتراوح فى معناها من قليل جداً إلى شديد جداً،

وطلب من الأفراد موضع الدراسة أن يضعوا علامة على الرقم الذى يعبر عن درجة الشعور بالرضاء والاستياء التى سببتها القصة المعينة، وكان يقصد باستخدام هذا المقياس استبعاد القصص التى أحدثت شعوراً نسبياً بالرضاء والاستياء، واختيار تلك التى أحدثت شعوراً جارفاً بهما. وفى ذلك تناقض، لا داعى لشرحه، بين استخدام هرزبرج لمقياس سيكلوچى من هذا النوع وهجومه الشديد على المقاييس السيكلوچية المماثلة كأدوات صالحة للقياس .

٣ - لا يمكننا أيضاً أن نتفق مع ما قاله هرزبرج من أن هناك علاقة كبيرة بين الدافعية، ممثلة فى إشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى. ويكفينا هنا القول أن إطار هذا الكتاب يرفض ذلك، حيث أن الدافعية ما هى إلا أحد العوامل المحددة للأداء.

٤- لم تتأكد النتائج التى حصل عليها هرزبرج فى جميع الدراسات الميدانية الأخرى التى حاولت التحقق من صحة نظريته، حيث جاءت هذه النتائج متعارضة مع بعضها البعض .

وبصفة أساسية فإن النظرية، أى نظرية، يجب أن تتوافر لها عدة مقومات أساسية منها أنها لا يجب أن تكون دالة أسلوبها. وبمعنى آخر، فإن النظرية التى لاتتحقق نتائجها إلا باستخدام أسلوب محدد بالذات، لا تعتبر نظرية سليمة علمياً. وبالتالى فإن النظرية السليمة، هى تلك التى تتحقق نتائجها مهما تنوعت واختلفت أساليب البحث المستخدمة معها، وإلى هنا، فإنه يمكن القول أن نظرية هرزبرج يحوطها الكثير من الشك نظراً لما ذكرناه آنفا من تحيز فى أسلوب بحثها.

النظرية البيئية للدافعية

قام الكاتب الحالي بتقييم نظرية هرزبرج والأنتهاء بمفهوم جديد للدافعية أطلق عليه أسم النظرية البيئية للدافعية[1]. كما سبق ذكره يتضح أن كل الشواهد النظرية تؤكد وجود تحيز في أسلوب البحث المستخدم في النظرية المزدوجة للدافعية ، الأمر الذي يفقدها قيمتها العلمية . لذلك فقد كانت نقطة البداية هي التأكد أولاً من وجود أو عدم وجود هذا التحيز . وقد تم عمل مسح شامل لجميع الدراسات الميدانية المرتبطة بنظرية هرزبرج ، والتي بلغ عددها خمسة وأربعون دراسة ، حتي آخر عام ١٩٦٨ تقريباً، وإتضح من هذا المسح مايلي :-

١ - بلغ عدد الدراسات التي جاءت مؤيدة لنظرية هرزبرج ثلاثة وعشرون دراسة، في حين بلغ عدد الدراسات التي جاءت معارضة لها إثنان وعشرون دراسة.

٢ - وأن ٩٥٪ تقريباً من مجموع الدراسات المؤيدة لنظرية هرزبرج إستخدمت أسلوب البحث الخاص بها ، أي أسلوب القصة، في حين أن ٩٥٪ تقريباً من مجموع الدراسات التي جاءت معارضة لنظرية

---

1 - Soliman, H.M., An Attempt to Reconcile both the One and the Two-factor theories of Job Attitudes-An Empirical Investigation, Unpublished Doctoral Dissertation, Urbana, University of Illinois, 1969.

ويمكن قراءة مقال عن نص البحث وبنفس العنوان في :-

- Journal of Appied Psychology, 1970, 45, pp. 452-461.

هرزبرج استخدمت أساليب بحث مختلفة ، لم يكن أسلوب القصة واحداً منها.

من ذلك يتضح أن النقد الموجه الي نظرية هرزبرج لايرتكز علي أسانيد نظرية ومنطقية كما سبقت الإشارة فحسب، ولكن علي أدلة ميدانية أيضاً، وإلا فكيف تفسر تحقق نتائج النظرية المزدوجة للدافعية حين إستخدام أسلوب القصة ، وعدم تحققها حين إستخدام أساليب البحث الأخري .

وعلي ذلك فقد كان الهدف الأول للبحث هو التحقق من دقة النظرية المزدوجة للدافعية . إلا أن إجراء أية دراسة بإستخدام أسلوب القصة أو غيرها لن يقدم ولن يؤخر كثيراً ، إذ أن البحث في هذه الحالة لايعتبر سوي إضافة دراسة أخري الي مجموع الدراسات السابقة . لذلك فإننا رأينا ضرورة استخدام أسلوب بحث مختلف يجعل من هذه الدراسة شيئاً مختلفاً عن الدراسات السابقة ، بحيث يمكن إصدار حكم أكثر دقة علي النظرية المزدوجة ، سواء لها أو عليها . وحتي يمكن تحقيق ذلك ، فقد كان من الضروري إستخدام أسلوبين للبحث ، بحيث يكون أحدهما هو أسلوب القصة الخاص بالنظرية المزدوجة وذلك في دراسة دوافع العمل لعينة واحدة فقط من الأفراد . وعلي ذلك فإنه يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة فيما يلي :-

"إذا كانت النظرية المذدوجة للدافعية نظرية صادقة وثابتة Valid and Reliable ، فإن نتائجها لايجب أن ترتبط بأسلوب بحث معين . وعلي ذلك فإن دراسة إتجاهات مجموعة من الأفراد مرتين بإستخدام أسلوبي بحث مختلفين أحدهما هو أسلوب النظرية المزدوجة ، فإن الإتساق بين النتائج المتحصل عليها من كل أسلوب لنفس أفراد العينة يعتبر تأييداً

لصحة هذه النظرية ، أما الإختلاف بينهما فيعتبر دليلاً علي التحيز الذي ينطوي عليه أسلوب بحثها ، وبالتالي عدم صحتها".

أما الهدف الثاني للبحث فقد كان محاولة من الكاتب لوضع إطار جديد لمفهوم الدافعية يقوم علي أساس الجمع بين مضمون نظرية العامل الواحد ، والتي أشرنا اليها من قبل بالقول أن هناك علاقة خطية بين درجة إشباع أي عامل من العوامل المرتبطة بالعمل وبين الرضاء /الاستياء ، ومضمون النظرية المزدوجة. والتي تقوم علي أساس الفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية في علاقتهما بالرضاء العام والاستياء العام من العمل . وبإختصار فإنه يمكن إيجاز فروض هذا الإطار المقترح لمفهوم الدافعية كمايلي :-

١ - إن لكل فرد ، كبشر ، الكثير من الحاجات التي يرغب في إشباعها. وبغض النظر عن كيفية تقسيم هذه الحاجات فإن الحقيقة الثابتة هي أنها موجودة ، كما أن الأهمية النسبية لأي حاجة من هذه الحاجات أمر لايمكن لأي باحث التصدي بعمل الفروض عنها ، ذلك أنها تتوقف علي إدراك الفرد وليس إدراك الباحث لها . إلا أن ذلك لايجب أن يفهم علي أن هناك تنافراً كبيراً في إدراك الأفراد لحاجاتهم المختلفة ، بل أن هناك إتساقاً في الإدراك ، الي حد ما ، وخاصة بين أفراد المجموعات المتجانسة التكوين . وعلي ذلك فإننا نفترض أن الشعور بالرضاء العام هو نقيض الشعور بالإستياء العام (وذلك بعكس هرزبرج) ، وأن جميع دوافع العمل سواء كان عوامل دافعة أم صحية تؤثر علي كل من الشعور بالرضاء العام والأستياء العام

(وذلك بعكس هرزبرج أيضاً) ولكن بدرجات متفاوتة ، حيث يتوقف هذا التفاوت علي طبيعة بيئة العمل ذاتها، وهذا هو الشق الأول للنظرية .

٢ - إن إشباع الحاجات لايرتبط بالحاجات ذاتها وإنما ببيئة العمل كمصدر لهذا الإشباع.وهذا هو الشق الثاني للنظرية . وعليه فإنه يمكن تقسيم بيئة العمل الي ثلاثة أنواع :-

(أ) بيئة مشبعة للحاجات : وهي البيئة التي تقوم بإشباع كامل أو شبه كامل لجميع أو معظم حاجات الفرد ، بغض النظر عن تقسيمها الي عوامل دافعة وعوامل صحية .

(ب) بيئة غير مشبعة للحاجات : وهي تلك التي لاتقوم بإشباع جميع أو معظم حاجات الفرد علي الإطلاق، بغض النظر عن تقسيمها أيضاً .

(ج) بيئة حدية : وهي تلك التي تقوم بإشباع متوسط لجميع أو معظم حاجات الفرد ، بغض النظر عن تقسيمها أيضاً .

٣ - إن هناك تفاعلاً بين الحاجات من ناحية وبيئة العمل من ناحية أخري ، وهذا هو الشق الثالث للنظرية. ويمكن شرح هذا التفاعل كمايلي :-

(أ) إذا كانت بيئة العمل من النوع غير المشبع للحاجات ، فإن عدم إشباع جميع هذه الحاجات أو معظمها يؤدي الي الشعور بالإستياء العام ، إلا أن عدم إشباع الحاجات الصحية يؤدي الي إحداث قدراً أكبر من الشعور بالإستياء بالمقارنة بعدم إشباع الحاجات الدافعة .

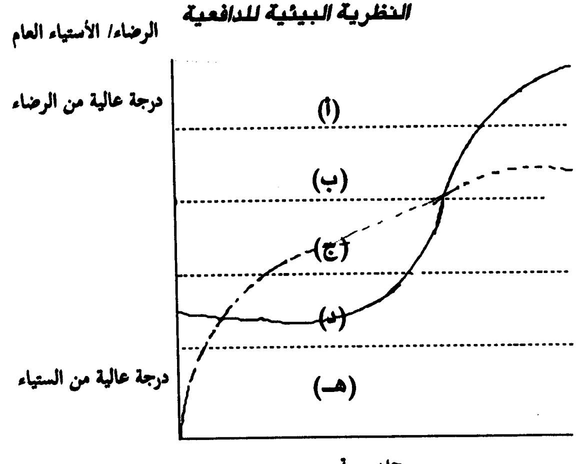
(ب) أما إذا كانت بيئة العمل من النوع المشبع للحاجات ، فإن إشباع جميع هذه الحاجات أو معظمها يؤدي الي الشعور بالرضاء العام . إلا أن إشباع الحاجات الدافعة يؤدي الي إحداث قدر أكبر من الشعور بالرضاء بالمقارنة بإشباع الحاجات الصحية .

(ج) وأخيراً فإذا كانت بيئة العمل حدية ، فإن الإشباع لجميع هذه الحاجات أو معظمها يؤدي الي الشعور النسبي بالرضاء العام أو الشعور النسبي بالإستياء العام ، حيث تتساوي درجة تأثير كل من الحاجات الدافعة والحاجات الصحية علي كل منهما .

ويرجع كل ذلك الي سبب منطقي وهو أنه في حالة عدم إشباع جميع أو معظم حاجات الفرد ، فإن الأهمية النسبية للحاجات الصحية تفوق تلك الخاصة بالحاجات الدافعة ، ولكن هذه الأخيرة لاتختفي بالكامل ، إتساقاً مع ماذكرناه أنفاً من أن الطبيعة البشرية للفرد تود لو إستطاعت تحقيق كل حاجاتها ، والعكس صحيح حينما تصبح هذه البيئة مكاناً مشبعاً لجميع حاجات الفرد . ويوضح شكل رقم (١٧) النظرية البيئية للدافعية .

شكل رقم (١٧)

النظرية البيئية للدافعية



بعض الملاحظات الهامة :-

١ - إن المنطقة (أ) هي تلك التي تظهر فيها العوامل الدافعة فقط كعوامل مسببة للشعور بالرضاء ، كما يدعي هرزبرج .

٢ - إن المنطقة (ب) هي تلك التي تظهر فيها العوامل الصحية والدافعة ، حيث تكون الثانية أكثر قوة من الأولي ، كعوامل مسببة للشعور بالرضاء ، كما إفترض الباحث .

٣ - إن المنطقة (ج) هي تلك التي تظهر فيها العوامل الصحية والدافعة بقدر متساو كمسببات للشعور بالرضاء والأستياء ، كما إدعت النظرية الخطية وكما إفترض الباحث أيضاً .

٤ - إن المنطقة (د) هي تلك التي تظهر فيها العوامل الدافعة والصحية حيث تكون الثانية أكثر قوة من الأولي ، كعوامل مسببة للشعور بالإستياء ، كما إفترض الباحث .

٥ - إن المنطقة (هـ) هي تلك التي تظهر فيها العوامل الصحية فقط كعوامل مسببة للشعور بالإستياء ، كما يدعي هرزبرج .

لذلك فإننا قلنا في البداية أن هذه النظرية تقوم علي الجمع بين النظرية الخطية والنظرية المزدوجة للدافعية . وعليه ، فإن كل منهما علي حدة تمثل حالة خاصة لايمكن تعميمها . أما النظرية الشاملة فيجب أن تضم جميع الحالات حتي تصبح قابلة للتعميم .

وبدون الدخول في التفاصيل المتعلقة باختيار العينة واختيار أساليب القياس ، وطرق تحليل النتائج ، **فإنه يمكن تلخيص النتائج النهائية فيما يلى :-**

١ - **بالنسبة للهدف الأول :-** بعد تحليل البيانات المرتبطة بأسلوب النظرية المزدوجة للدافعية جاءت النتائج مطابقة تماماً لما وصل إليه هرزبرج ، أي أن العوامل التي ذكرت في حالات الشعور بالرضاء التام هو العوامل الدافعة ،وأن العوامل التي ذكرت في حالات الشعور بالإستياء

الشديد هي العوامل الصحية . إلا أنه بعد تحليل النتائج المرتبطة بالأسلوب الثاني للبحث، لنفس عينة الأفراد ، وبعد تحليل الارتباط بين نتائج كل أسلوب ، تبين أنه لايوجد ارتباط إحصائي بينهما . وبمعني آخر ، لم يكن هناك إتساقاً، بل تناقضاً ، بين النتائج المتحصل عليها.

وبذلك ثبت أن النظرية المزدوجة الدافعية لهرزبرج غير صحيحة .

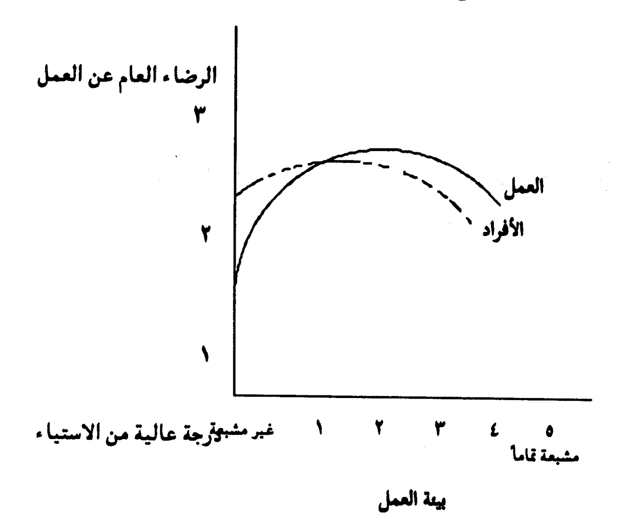
٢ - **بالنسبة للهدف الثاني :** كنا نأمل أن تنقسم عينة البحث (الأفراد) الي مجموعتين ، بحيث يكون إدراك المجموعة الأولي لبيئة عملهم أنها بيئة مشبعة للحاجات ، ويكون إدراك المجموعة الثانية لبيئة عملهم إنها بيئة غير مشبعة للحاجات ، حتي يمكن التحقق من جميع فروض النظرية . إلا أنه إتضح من التحليل أن إدراك جميع أفراد البحث لبيئة عملهم جاء علي أنها بيئة عمل مشبعة للحاجات ، وهذا شئ ليس للباحث سلطان عليه، وبذلك لم تتح الفرصة إلا لاختبار نصف النظرية المقترحة ، وهو اختبار العلاقات بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية من ناحية ، والرضاء العام من ناحية أخري ، في ظل بيئة عمل مشبعة للحاجات .

وقد جاءت النتائج النهائية مؤيدة للنظرية البيئية للدافعية ، كما هو موضح بالشكل رقم (١٨). هذا ويجب ملاحظة أن "العمل" وفقاً للمقياس

الذي استخدم يشمل ثلاثة عوامل دافعة هامة وفقاً لتقسيم هرزبرج وهي ، العمل ، الإنجاز ، والتقدير . كذلك فإن "الأفراد" وفقاً لنفس المقياس أيضاً شمل ثلاثة عوامل صحية هامة وفقاً لتقسيم هرزبرج وهي ، العلاقات مع الزملاء ، العلاقات مع المرؤوسين والعلاقات مع الرؤساء .

شكل رقم (١٨)

العلاقة بين "العمل" و"الأفراد" من ناحية والرضاء عن العمل من ناحية أخرى في ظل بيئة عمل مشبعة للحاجات



وقد قام الكاتب الحالي[1] بعمل دراسة ميدانية أخري للتحقق من صحة ما توصل اليه في دراسته الأولي المشار اليها ، وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين من أساتذة وإداريين علي كافة المستويات بجامعة براولي بالولايات المتحدة ، والتي كان يعمل بها هذا الكاتب أستاذاً مساعداً في كلية إدارة الأعمال .

وقد إستهدفت هذه الدراسة أيضاً التحقق من مدي صحة العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة من ناحية والرضاء/الاستياء العام من ناحية أخري ، في ظل بيئات العمل المشبعة وغير المشبعة . وقد استخدم الباحث عدة مقاييس لقياس الشعور العام بالرضاء/الاستياء من العمل . ولقياس بيئة العمل ، ولقياس خمسة مجموعات من العوامل وهي الترقي والعمل (كعوامل دافعة) والأجور والأفراد والإشراف (كعوامل صحية) .

وبدون الدخول في أية تفاصيل فنية أيضاً إتضح أن أفراد البحث يدركون بيئة العمل كبيئة مشبعة ، وعليه لم تتح للباحث فرصة التحقق من صحة شقي النظرية .

وعلي أية حال ، فقد جاءت نتائج هذه الدراسة أكثر وضوحاً وأكثر تأكيداً من تلك التي توصل إليها الباحث من قبل . وقد تم تحليل العلاقات

---

1 - Soliman, H.M., The Environmental Theory of Job Satisfaction : A second Application, Proceedings of the 14 th Annual Conference Academy of Management, Midwest Division, of Research, Graduate School of Cusiness Administration Michigan State University. 1971.

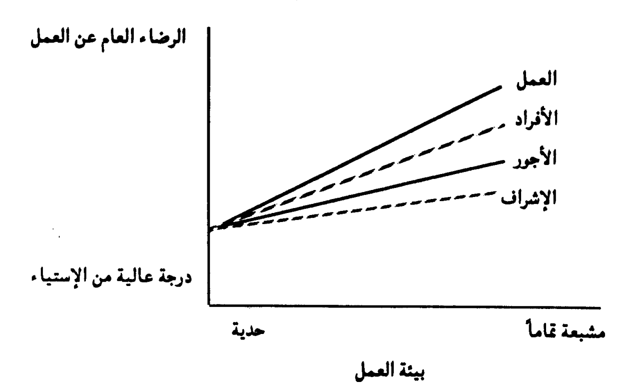
بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية من ناحية والرضاء/ الاستياء العام من ناحية أخري بإستخدام المعادلات الخطية وغير الخطية ، وذلك لفئات الأساتذة والإداريين كل علي حده .

** وتوضح الأشكال رقم (١٩) ، (٢٠) ، (٢١) ، (٢٢) هذه النتائج .

أولا :- بالنسبة للأساتذة :-

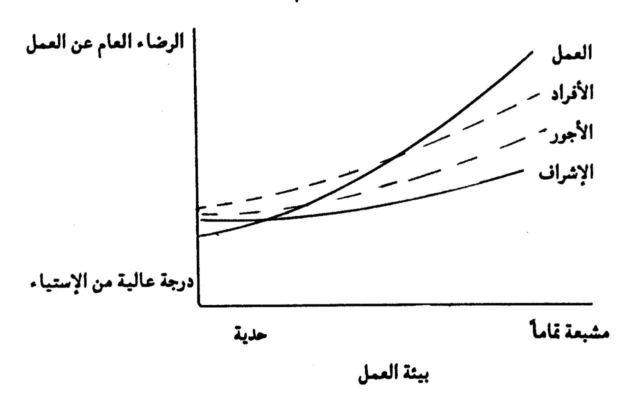
شكل رقم (١٩)

العلاقات الخطية الدقيقة بين الدوافع والرضاء العام عن العمل



شكل رقم (٢٠)

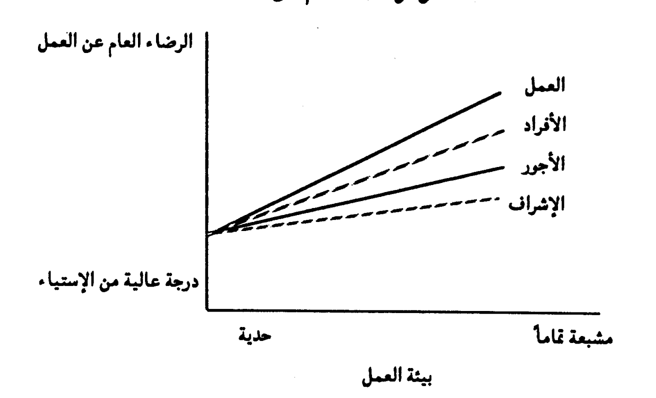
العلاقة غير الخطية الدقيقة بين الدوافع والرضاء العام عن العمل



ثانيا : بالنسبة للإداريين :

شكل رقم (٢١)

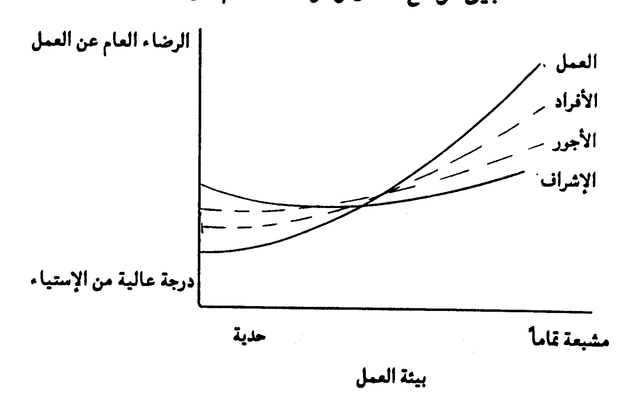
العلاقة الخطية الدقيقة بين دوافع العمل
والرضاء العام عن العمل



شكل رقم (٢٢)

العلاقات غير الخطية الدقيقة

بين دوافع العمل والرضاء العام عن العمل



التطبيق العملي للنظرية البينية للدافعية في مصر

إن أول ماتبرزه هذه النظرية هو أنها لاتتفق مطلقاً والشكاوي التقليدية التي عادة مايبديها الرؤساء في العمل عن المرؤسين الذين لايرغبون في العمل ، وأنه مهما كان العطاء لهم ، فهم لن يعملون ... الي آخره ، وذلك أن الدافعية لاترتبط بالمرؤوس فقط وإنما هي محصلة بين الفرد ، ممثلاً في حاجاته المختلفة وإدراكه لأهميتها ، ناحية وبين بيئة العمل التي تحيط به ، والتي تحبط به ، والتي مصدر إشباع هذه الحاجات من ناحية أخري . وعلي ذلك فإنه لايمكن لأي رئيس معرفة الحاجات التي يجب عليه إشباعها أو محاولة إشباعها لمرؤوسية ، إلا إذا قام بتحليل وتفهم طبيعة بيئة العمل ذاتها .

وعلي ذلك فإن أول مايجب عمله لوضع هذه النظرية موضع التطبيق العملي هو دراسة بيئة العمل ومعرفة ما إذا كانت بيئة مشبعة أم حدية أم مشبعة للحاجات .

هذا وقد تبرز مشكلة المقاييس التي يجب إستخدامها لسبب منطقي وهو أن مكونات بيئة العمل في المجتمع الأمريكي قد تختلف تماماً عن نظائرها في المجتمع المصري .

وأني أعتقد أن بيئة العمل في المجتمع المصري تتكون من بيئة داخلية وأخري خارجية .

تنقسم البيئة الداخلية الي بيئة داخلية مباشرة وبيئة غير مباشرة . نعني بالبيئة الداخلية المباشرة الرئاسة المباشرة في العمل والتي تعكس قدر

الرئيس على فهم العمل وإدارته ، وفهم مرؤوسيه ومعرفة الطريقة المناسبة لمعاملتهم والدفاع عنهم ، وقياس أدائهم لأعمالهم بشكل موضوعي .. إلي آخر ذلك من القدرات التي لو أحسن الرئيس إستخدامها لاستطاع خلق بيئة عمل داخلية مباشرة مشبعة للحاجات ، والعكس صحيح ، إذا لم يستطيع إستخدام قدراته بكفاءة . إلا أن هذا الرئيس المباشر لايملك كافة السلطات والإمكانيات والحريات ، التي يتمتع بها زميله في المجتمع الأمريكي ، فهو لايستطيع تقرير علاوات دورية إلا بنسبة معينة (عدد الممتازين لايزيد عن ١٠٪ مثلاً من مجموع العاملين في الإدارة) ، كما أنه لايستطيع الخروج علي الحدود المالية الموضوعة في تقريره لقيمة العلاوات الدورية ، مهما كان ذلك مخالفاً لرأيه الشخصي ، كما أن سلطاته في الترقية والنقل والإستغناء عن العاملين تكاد تكون معدومة . وبالإجمال ، فهناك الكثير من القيود التي يتم فرضها علي الرئيس المباشر من مستويات إدارية أعلي منه ، وهذا يبرز أهمية البيئة الداخلية غير المباشرة والتي تتمثل في الإدارة العليا للمنظمة والتي تنعكس علي السياسات الإدارية التي تضعها واللوائح الداخلية التي تقرها ، وكافة القيود الأخري الملزمة لباقي الإداريين علي كافة المستويات . أما بيئة العمل الخارجية فتمثل الإطار الإقتصادي والقانوني الذي لايجب علي المنظمة الخروج عليه . أي أن هذه البيئة هي بمثابة القيود العامة التي يجب علي البيئة الداخلية ، مباشرة وغير مباشرة ، العمل في نطاقها . وتنعكس هذه القيود علي الكثير من الأشياء مثل حجم ميزانيات الوظائف ، حجم الإستثمارات الممنوحة ، حصة النقد الأجنبي المسموح بها وكيفية التصرف فيها ، قوانين العمل المختلفة ، حدود حوافز الإنتاج والمكافآت التشجيعية ... الي آخرة .

وعلي ذلك فإن قياس بيئة العمل في المجتمع المصري قد تتطلب الفصل بين عدة أنواع من البيئات وقياس كل منها علي حدة . وعلي أية حال فأنه مهما كانت طبيعة القيود المفروضة علي الرئيس المباشر ، فأن كل رئيس مباشر في موقع عمل مايستطيع الي حد كبير ، أن يجعل من إدارته مكاناً مشبعاً للحاجات أو غير مشبع لها بدليل أن هناك الكثير من العاملين الذين يطلبون نقلهم للعمل في إدارة أخري أو شركات أخري ، علماً بأن الجميع يعمل في نطاق القيود العامة التي تفرضها البيئة الخارجية .

فإذا إنتهينا من مشكلة تعريف وقياس بيئة العمل ، فإن تطبيق النظرية البيئية للدافعية في القطاعات الاقتصادية المختلفة في مصر ، يتطلب اتخاذ الخطوات الآتية :-

١ - دراسة هذه القطاعات دراسة شاملة وتحديد موقعها علي مقياس بيئة العمل .

٢ - إذا وقعت هذه القطاعات (أو البعض منها) في مكان البيئة غير المشبعة فإن الدافعية لن تتولد ، إلا إذا قامت الإدارة بالتركيز علي العوامل الصحية (وخاصة الأجور كأهم عامل صحي) أكثر من تركيزها علي العوامل الدافعة .

٣ - إذا وقعت هذه القطاعات (أو البعض منها) في مكان البيئة المشبعة ، فإن الدافعية لن تتولد، إلا إذا قامت الإدارة ، بالتركيز علي العوامل الدافعة أكثر من تركيزها علي العوامل الصحية .

٤ - أما إذا وقعت هذه القطاعات (أو البعض منها) في مكان البيئة الحدية ، فإن الدافعية لن تتولد إلا إذا قامت الإدارة بالتركيز المتوازن علي كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية .

٥ - مثل هذا التحليل يمكن عمله في مختلف المنظمات المرتبطة بعضها البعض (الوزارة - المؤسسة - الشركة) ، وكذلك علي مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة الواحدة .

كلمة ختامية عن نظريات الدافعية .

لم يعد موضوع الدافعية هو مجرد الحديث عن النقود وأهميتها والدور الذي تلعبه ومعناها لكل فرد . كذلك لم يعد موضوع الدافعية مجرد إضافة بعض الأشياء الأخري للنقود والإنتهاء بقائمة طويلة تحتوي علي الكثير من الحاجات مصحوبة بشرح مسبب دون مبرر لها. لهذا السبب فقد قمنا بإستعراض وتحليل الكثير من النظريات بهدف توسيع دائرة معرفة القارئ بالموضوع ، وليس لإلزامه علي اختيار نظرية معينة . وفي اعتقادي أن المفاضلة بين نظرية وأخري يجب أن تستند الي بعض المعايير الموضوعية وهي :-

**** صحة النظرية :-**

وهذه مشكلة علمية بحتة تعكس فروض النظرية والطريقة العلمية المتبعة للتحقق من ثباتها وصدقها .

**** درجة شمولها :-**

أي إمكان تعميم النظرية لتمشل النوعيات المختلفة من الأفراد ، أي قدرتها علي تفسير سلوك الغالبية وليس القلة .

**** حركيتهـــــا :-**

أي قدرتـها علي الإستـجابـة لأيـة تغـيـيرات تحدث لـلأطراف المرتبطة بعملية الدافعية .

**** تطبيقها عملياً :-**

أي توافر المقاييس اللازمـــة ، أو إمكان توفيرهـــا ، بحيث يمكن وضعها موضع التطبيـق العملــي ، ذلك أن وضع النظرية ليس هدفاً في حد ذاته وإنمـا وسيلــة لهــدف ، ألا وهـو العمـل علي زيادة الدافـع علي العمل .

الفصل السابع

الجماعـــات

فى كلامنا عن نظريات الدافعية تعرضنا لما أسميناه بالحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب أو حاجات الانتماء، والتى تعكس جميعها الطبيعة البشرية ممثلة فى عدم قدرة الفرد، بل وعدم رغبته فى أن ينعزل بعيداً عن الآخرين الذين يحيطون به من كل جانب وفى كل لحظة من لحظات حياته. وحتى لانخرج عن هدفنا الأساسى فى الفصل السابق كان لزاماً علينا أن نمر مروراً خاطفاً على هذه الحاجات. لذلك فإننا سنحاول الآن التعمق قليلاً فيها وذلك من خلال دراسة الجماعات، آخذين فى الاعتبار أن هذه الدراسة هى امتداد لنظريات الدافعية.

تتطلب دراسة الجماعات دراسة عدد من الأشياء التى تتعلق بها مثل طبيعتها، نشأتها، علاقتها بالأفراد والجماعات الأخرى والمنظمات.

بدأ التون مايو وزملاءه فى جامعة هارفارد الأمريكية فى الثلاثينيات من هذا القرن دراسة الجماعات بتعميق ولعدة سنوات فى مصانع هوثورن، حيث كانت إدارة المصانع تعانى من ظاهرة غير مألوفة وهى ظاهرة تقييد العمال لإنتاجهم. وباختصار شديد، بدء الباحثون باختبار العلاقات المختلفة بين الأداء من ناحية وظروف العمل المادية، مثل الإضاءة وفترات الراحة ونظم الأجور ... إلى آخره، من ناحية أخرى ولم تسفر هذه الاختبارات عن وجود أية علاقة بين الآداء وظروف العمل المادية، بالرغم من تكرار إجراء هذه التجارب. بعد ذلك اتجه الباحثون إلى عمل الآلاف من المقابلات

الشخصية مع العمال بهدف التعرف على الأسباب الحقيقية التى تؤدى إلى ظاهرة تقييد الإنتاج. وقد أسفرت نتائج هذه المقابلات عن وجود تنظيم غير رسمى قوى داخل التنظيم الرسمى ذاته. فقد اتضح أن العمال يميلون إلى تكوين هذه الجماعات كما أنهم يرغبون فى الانتماء إليها.

كذلك اتضح أن هـذه الجماعـات تتميـز بوجـود قيـادات قوية، وبوجود قيـم متعـارف ومتفق عليهـا تنظيـم سـلوك الأفراد بحيـث لايمكنهـم الخروج عليها.

ومنذ ذلك الوقت، اتجهت الكثير من الجهود إلى دراسة الجماعات ودراسة حركيتها، عادة مايطلق على الجماعات التى يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمى لأية منظمة لفظ «التنظيم غير الرسمى» لذلك فإننا سوف نستخـدم لفـظ «الجماعـة» ولفـظ «التنظيم غير الرسمـى» بصورة تبادلية.

تعريف الجماعة :

قد لايكون هناك أى تعريف شامل يعكس كافة الخصائص الهامة للجماعة. لذلك، فإنه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلاً من محاولة إيجاد تعريف محدد.

١ - الجماعة هى مجموعة من الأفراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية، التى تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها، مثل العائلة، لجنة نقابية، لجنة سياسية .. إلى آخره.

٢ - يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة. وعلى ذلك فإن التشابه أو التنافر بين الأفراد ليس هو العامل الذى يحدد انتمائهم إلى مجموعة واحدة أم لا، بل إنه نوع التفاعل الاجتماعى والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم.

٣ - لا يعتبر التفاعل الاجتماعى بين أفراد الجماعة كافياً للدلالة على وجودها بل إنه تكرار حدوث هذا التفاعل. وهذا يعنى أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجيين. وهذا يؤدى بدوره إلى خلق الكثير من التوقعات المتبادلة بين أفراد الجماعة، كما أنه يؤدى إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء إليها.

٤ - حتى يتولد الشعور بالانتماء بين أفراد الجماعة الواحدة، فإنه يجب أن تربطهم ببعضهم روابط عاطفية.

٥ - يجب أن يكون الانتماء إلى الجماعة أمراً مجزياً. وهذا لن يتأتى إلا إذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافاً مشتركة يحاولون تحقيقها. وهذا لن يتأتى بدوره أيضاً إلا إذا شعر كل عضو أنه فى محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقى الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً.

تعنى هذه الخصائص أن الجماعة هى "تكوين اجتماعى ونفسى فى ذات الوقت". فكلما زادت الخصائص التى يتمتع بها أفراد الجماعة، كلما قويت العلاقات بينهم وكلما أصبحت الجماعة أكثر تماسكاً. هذا وأنه من

المتوقع أن تكون الآثار التى تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما قوى "السوك الجماعى" للأفراد المكونين للجماعة ذاتها. إلا أن ذلك لا يعنى المشاركة التامة لكل عضو فى أنشطة الجماعة التى ينتمى إليها، إذ أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط، وإنما على نوع الجماعة أيضاً. فعلى سبيل المثال نجد أن مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة فى النواحى المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد جماعة أخـــــرى مثل اللجنة النقابيــــة فى نواح مشابهة. كذلك فإن عضويـــة الجماعة تخلق ما يسمى بـ "علاقات التبعية المتبادلـــة" Reciprocal Dependcucy Relationship بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة. وهذا يتنافى مع ما يتوصل إليه ما يؤمن أن الجماعة هى السلطة العليا والطرف الأقوى الذى يتسيد الموقف، ذلك أن الجماعة قد لا تكون طرفاً قوياً على الإطلاق، إذا لم يكن الفرد راغباً فى الانتماء إليها.

تعدد العضوية :

قد ينتمى الفرد الواحد إلى أكثر من جماعة فى نفس الوقت. فإذا كانت أهداف وقيم كل جماعة مختلفة أو متضاربة، فإن هذا يضع الفرد فى موقف يتسم بالتضارب Role Conflict Situation. وهذا التضارب يحدث الكثير من الآلام النفسية مثل القلق وعدم التأكد، الأمر الذى يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوك الفرد وسوف نعالج هذا الموضوع بشئ من التفصيل فى فصل لاحق.

أنواع الجماعات :

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الأفراد يطلق عليها "شلل" Cliques وقد تتكون من عدد أكبر من الأفراد. وفى داخل أى تنظيم رسمى، فإن التنظيم غير الرسمى عادة ما يتكون من جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، فأمناء المخازن على سبيل المثال "شلة" واحدة داخل جماعة أكبر هى إدارة المخازن، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة جماعة أكبر هى "إدارة المشتريات"... وهكذا. وعلى ذلك فهناك نوعان من العلاقات؛ العلاقات داخل الجماعة Group Relations والعلاقات بين الجماعات Inter-group Relations . وبالتالى، فإن التضارب المشار إليه قد ينشأ داخل الجماعة الواحدة أو كذلك بين جماعة وأخرى. وعادة ما ترتبط الجماعات الأصغر حجماً (الشلل) بالجماعات الأكبر حجماً داخل التنظيم الواحد مكونة بذلك تنظيماً غير رسمى. إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة انتماء كل عضو جماعة صغيرة بالجماعة الأكبر أو بالتنظيم غير الرسمى كله فقد يحدث هذا الربط من خلال ممثلى الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط.

وإذا قارنا بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى فإننا نلاحظ بعض الاختلافات التى يمكن إجمالها فيما يلى :

- إن التنظيم الرسمى أكبر فى الحجم من التنظيم غير الرسمى، نظراً لأن العضوية فى التنظيم الأول مفروضة على الأعضاء، أما فى الثانى فإنها غير مفروضة.

- إن التنظيم الرسمى يتصف بالاستقرار، فى حين يتصف التنظيم غير الرسمى بعدم الاستقرار النسبى، ويرجع ذلك إلى أن الأول ينبئ على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على أكتاف أشخاص معينين، وهذا هو ما يجب أن يكون. أما الثانى فإنه ينبئ علي الأشخاص وليس على أسس التنظيم. أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقراراً.
- إن السلطة فى التنظيم الرسمى تتركز فى القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم، فى حين أنها تنبع من القاعدة فى التنظيم غير الرسمى، وهذا هو ما يسمى بـ "نظرية قبول السلطة" Acceptance Theory of Authority.

أهداف الجماعة

لا تتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها، والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

١ - إن أحد الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تحقيقها هو زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق بينها، إلا أن ذلك يتوقف بطبيعة الحال على طريقة تكوين الجماعة. وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك عاملان أساسيان فى تكوين الجماعات وهما؛ الاتجاهات، والقدرات،

وأن هناك عدة توافيق بينهما يمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكثر فاعلية إلى الأقل فاعلية كما يلى:

- اتساق فى الاتجاهات الإيجابية حيال مشكلة الأداء مصحوبة بتنوع قدرات أفراد الجماعة.
- اتساق فى الاتجاهات الإيجابية حيال مشكلة الأداء مصحوبة باتساق فى قدرات أفراد الجماعة.
- اتساق في الاتجاهات السلبية حيال مشكلة الأداء مصحوبة بتنوع قدرات أفراد الجماعة.
- اتساق فى قدرات أفراد الجماعة.
- اتساق فى الاتجاهات السلبية حيال مشكلة الأداء مصحوبة باتساق فى قدرات أفراد الجماعة.

٢ -كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة. ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل Task Forces وفرق البحوث Search Teams ، والأنواع المختلفة من اللجان، وذلك استناداً إلى أنه بالإمكان التوصل إلي الحل الأحسن وكذلك تطبيقه عملياً إذا أعطيت المشكلة لجماعة وليس لفرد واحد.

٣-كذلك تتميز الجماعة بقدرتها علي التأثير على الغير، أفراداً كانوا أم منظمات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية وإحراز المكاسب لأعضائها أكثر مما لو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته. وهذا يفسر ارتباط العمال وتمسكهم بنقاباتهم.

٤ -كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التى تجمع بين أكثر من فرد من مختلف الإدارات.

٥ - كذلك تسعى الجماعة إلى تحقيق مبدأ التطابقConformity بين أعضائها. وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التى تعبر عن السلوك الواجب اتباعه من جميع الأفراد، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفينDeviants عن أهداف الجماعة. ومما يجب ملاحظتــه أن قدرة الجماعة على المساومــة الجماعية مع الغير ترتبط ارتباطــاً وثيقاً بقدرتها على تحقيــق هذا المبدأ. فعلى سبيــل المثــال وجد ألتــون مايــو فى دراستــه للتنظيم غير الرسمــى فى مصانع هوثورن أن هناك عدة قيم ملزمة لكافة الأعضاء وهى :-

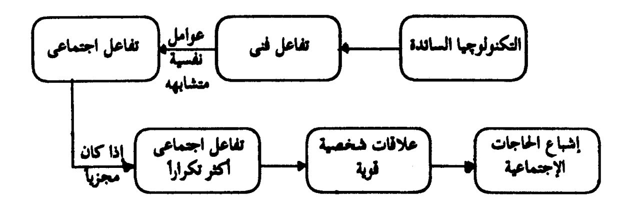
- يجب أن يلتزم كل عضو بحجم إنتاج معين متفق عليه، بحيث لا يجوز مخالفته سواء بالزيادة أو بالنقصان إلا فى حدود ضيقة للغاية، بغض النظر عن قدرات كل فرد على الإنتاج.
- يجب ألا يطلع أى عضو رئيسه المباشر عن أى شئ قد يضر بصالح أحد زملائه.
- يجب على كل عضو أن يسلك مسلك عمال الإنتاج وليس موظفى المكاتب.

٦ - أدى تطور علم الإدارة بما فى ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص فى أداء العمل إلى عملية تنميط السلوك الإنسانى ذاته. وبالتالى إلى الإقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد وهذا أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعى بين الأفراد إلى درجة كبيرة وحيث أن دراستنا لنظريات الدافعية تصبح أحد الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تحقيقها.

هذا ويجب ملاحظة إشباع الحاجات الاجتماعية يرتبط ببعض العوامل الفنية بجانب ارتباطه بالعوامل النفسية، كما أن استمرار هذا الإشباع يتوقف على ما إذا كانت عملية التفاعل الاجتماعى مجزية أم لا، كما هو موضح بشكل رقم (٢٣).

شكل رقم (٢٣)

التفاعـــل الاجتماعـــي بين الأفـــــراد



** يلاحظ علي هذا الشكل ما يلي :

أ - تحدد التكنولوجيا السائدة (تسلسل العمليات، وضع الآلات، وضع المكاتب ... إلى آخره) نوع التفاعل الفنى Technical Interaction الذى يسود بين فرد وآخر، هذا مع ملاحظة أن هذا النوع من التفاعل مفروض على العاملين ولا يتوقف على رغبة كل فرد فى اختيار زميله، مثال ذلك أن من يقوم بالقيد فى دفتر الأستاذ لا يمكنه البدء فى عمله إلا بعد انتهاء من يقوم بالقيد فى دفتر اليومية من عمله.

ب - يؤدى التفاعل الفنى إلى أن يتعمق كل فرد فى الآخر الذى يتعامل معه، وهناك العديد من العوامل النفسية التى قد يتم اكتشافها حينئذ مثل الرغبات والميول ونوع التعليم والخبرات السابقة ونوع المشاكل التى يواجهها كل ... إلى آخره. وعلى ذلك فإن تشابه هذه العوامل بين فرد وآخر إلي ما يسمى بالتفاعل الاجتماعى Social Interaction ، وهو التفاعل الذى لا تفرضه طبيعة العمل أو التكنولوجيا السائدة، بل العوامل النفسية المشار إليها.

ج - إذا كان التفاعل الاجتماعى مجزياً للأطراف المعنية فإنه يصبح أكثر تكرار، وبذلك يؤدى إلى خلق علاقات شخصية قوية تمتد خارج مكان العمل مثل الالتقاء فى

الأماكن العامة أو التزاور فى المنازل، وبذلك يؤدى إلى إشباع الحاجات الاجتماعية فى النهاية.

د - قد لا يستمر هذا الإشباع طويلاً لعدة أسباب منها اكتشاف أن العلاقات المتبادلة لم تعد مجزية كما كانت من قبل، أو نظراً للإنتقال إلى مكان عمل آخر .. إلى آخر تلك الأسباب التى تؤدى إلى قلة تكرار التفاعل الاجتماعى.

٧ - وأخيراً، فهناك الكثير من الخصائص التى يتحلى بها الأفراد والتى تجعلهم ينتمون إلي جماعات محددة دون أخرى، وهذه الخصائص متعددة وتشمل السن، لون البشرة، النوع، مكان الميلاد ، القدرات، الوظيفة، الدخل، الدين، ... إلى آخره. فعلى سبيل المثال نجد أن أبناء محافظة الشرقية نشطاء إلى الدرجة التى يوجد لهم ناد خاص بأبناء الشرقية فى الكثير من مدن الجمهورية مما يعنى أن مكان الميلاد يعتبر سبباً كافياً للإنتماء إلي هذه الجماعة.

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماتهم غير الرسمية وخاصة فى أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباع الكثير من الحاجات التى سبقت الإشارة إليها. وعلى ذلك فإن السؤال الهام الذى يواجه التنظيم الرسمى، أى الإدارة على كافة مستوياتها ، يتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات. هناك طريقتان فى التعامل إحداهما سلبية والأخرى إيجابية. لا تخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمى. وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب منها أنه من الصعوبة بمكان - إن لم يكن من

الخطأ، محاربة الطبيعة البشرية التى لا يمكن لها الحياة فى معزل عن الآخرين والتى عادة ما تسعى لإشباع حاجاتها الاجتماعية، كذلك اتضح من الخبرات السابقة أن كل المحاولات التى بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية كللت بالفشل فى الأجل الطويل، حتى وإن أصابها النجاح فى الأجل القصير. أضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدى حتماً إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين، وبالتالى تؤثر تأثيراً سلبياً على أدائهم لأعمالهم وخاصة فى الأجل الطويل.

إن الطريقة الإيجابية فى التعامل مع التنظيمات غير الرسمية تقتضى ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته. وحتى يمكن تحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ فى اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمى وهى، القيادة ، التماسك ، والضغوط من أجل تحقيق التطابق السلوكى.

القيادة فى التنظيم غير الرسمى

يمكن تعريف القائد فى التنظيم غير الرسمى بأنه الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيراً عميقاً على أنشطة هذا التنظيم ، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو عملية متبادلة بين القائد وأفراد جماعته، بمعنى أنه لا يؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك. عادة ما ينظر أفراد التنظيم غير الرسمى إلي القائد على أنه؛ (أ) واحد منهم؛ أى الفرد الذى يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم، (ب) أكثرهم إيماناً؛ بمعنى أنه أكثرهم خبرة وفاعلية فى إحكام الرقابة على سلوك الأفراد والتنسيق بين أهدافهم وتحقيقها.

وبعكس الحال فى التنظيم الرسمى، فإن القيادة فى التنظيم غير الرسمى عادة ما لا تقتصر على فرد واحد، وهذا يعنى تعدد القيادات غير الرسمية وكذلك تعدد الأدوار مثل الحفاظ على وحدة الصف، أو حل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات، أو حل المشاكل الشخصية .... إلى آخره.

**** هناك عدة أسباب تؤدي إلي بزوغ القيادة في التنظيم غير الرسمي أهمها:**

- قيام الإدارة بوضع العراقيل أمام الأفراد لتحقيق أهدافهم، مثل عدم التطبيق السليم لنظم الأجور التشجيعية، أو عدم وجود أنظمة موضوعية للترقية .... إلى آخره.
- وجود تهديد خارجى لكيان الأفراد كمجموعة، مثل إلغاء اللجان النقابية داخل المنظمة.
- حدوث خلل وعدم استقرار داخلى الأمر الذى يدعو إلى ضرورة ظهور قيادة من نوع جديد قادرة على عزل العناصر السلبية وتوحيد الصف مرة ثانية.
- حينما يفشل القائد الرسمى فى أدائه لعمله سواء تعلق هذا الفشل بالناحية الفنية أو الناحية القيادية له.

تماسك التنظيم غير الرسمي Solidarity

بالإضافة إلى ضرورة استيعاب معنى القيادة غير الرسمية والظروف التى تساعد على ظهورها، فإنه يجب على الإدارة أيضاً أن تكون واعية لمعنى "تماسك التنظيم غير الرسمي" وللآثار التى تتركها هذه الظاهرة علي التنظيم الرسمي.يمكن تعريف "التماسك" بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم فى الاحتفاظ بعضويتهم فيها. فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالى الرغبة فى العضوية. كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح. وعلى ذلك، فإن الجماعة ومن أجل رفاهية الجماعة، وذلك بعكس الجماعة غير المتماسكة التى تضم أعضاء يحاول كل منهم العمل علي تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجماعة.

- هناك عدة عوامل تؤثر علي درجة تماسك الجماعة يمكن إجمالها فيما يلي:**

١-تزداد درجة التماسك داخل الجماعة إذا زادت درجة انجذاب كل عضو للآخر، الأمر الذى يتوقف بدوره على مدى التقارب بينهم وعلى معدل تكرار التفاعل الاجتماعى بين الفرد العضو وباقى أفراد الجماعة. إلا أن ذلك وحده قد لايعنى انجذاب كل فرد للآخر إلا إذا صاحب ذلك وجود اتجاهات إيجابية من الطرفين، الأمر الذى يتوقف بدوره على وجود تشابه فكرى Cognitive Similarity بين الأعضاء، مثل التشابه فى النظرة إلى الأمور وتقييمها .

٢-تتوقف درجة تماسك الجماعة على طبيعة أهدافها. فإذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وصريحة وقليلة نسبياً، وإذا كانت طرق تحقيقها واضحة ومقبولة من الجميع، فإن ذلك يؤدى إلى زيادة درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح.

٣ -كلما زادت درجة التعاون السائدة بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة، ذلك أن التعاون يؤدى إلى إسهام الجميع فى تحقيق أهداف مشتركة بينهم جميعاً. ومن الناحية الأخرى أثبتت بعض الدراسات أن المنافسة بين الجماعات تؤدى إلى زيادة درجة التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة أيضاً. ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه المنافسة عادة ماينظر إليها كمصدر تهديد لكل أعضاء جماعة، الأمر الذى يؤدى بدوره إلى ضرورة تقوية وحدة الصف بها حتى يمكنها القضاء على مصدر الخطر.

٤ - كذلك فإن النجاح المتكرر الذى تصادفه الجماعة فى تحقيق أهدافها من شأنه العمل على زيادة درجة انجذاب الأعضاء إليها. وبالتالى زيادة درجة تماسكها. وبنفس المنطق. فإن الفشل المتكرر فى هذا الشأن يؤدى إلى تفككها.

٥ - كذلك فإن لنوع القيادة داخل الجماعة أثراً هاماً على درجة تماسكها. فالقيادة المتسلطة وكذلك القيادة الضعيفة تؤدى إلى عدم انجذاب الأعضاء للجماعة. فى حين أن القيادة الجماعية، من خلال اشراكها لجميع الأعضاء فى اتخاذ كافة القرارات التى تتعلق بكيان الجماعة، من شأنها أن تؤدى إلى زيادة درجة انجذاب هؤلاء الأعضاء للجماعة وبالتالى زيادة درجة تماسكها.

٦ - تتوقف درجة التماسك أيضاً على نوع شبكات الاتصال داخل الجماعة. فكلما قلت درجة مركزية شبكات الاتصالات، أى كلما زادت الحرية فى الاتصال بالآخرين، كلما زاد الشعور بالرضاء، وبالتالى درجة انجذاب العضو للجماعة، والعكس صحيح.

٧ - وأخيراً، فإن الجماعات الكبيرة الحجم نسبياً عادة ما لاتتمتع بنفس درجة الجاذبية التى تتمتع بها الجماعات الصغيرة الحجم. ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب مثل صعوبة وضع أهداف مشتركة ترضى الجميع، وصعوبة الاتصالات بين الأعضاء، وزيادة الاعتماد على اللوائح لتنظيم سلوك الأفراد، بدلاً من الاتصالات الشخصية، وصعوبة التنسيق .. إلى آخره.

**** إن للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي :**

١ - زيادة درجة استقرار التنظيم غير الرسمى ذاته، وذلك لاحتفاظه بأعضائه القدامى، هذا بالإضافة إلى اجتذاب أعضاء جدد إليه.

٢ - زيادة شعور الفرد العضو بالاستقرار لانتمائه إلى تنظيم مستقر وثابت.

٣ - زيادة طاقات الأفراد الأعضاء على العمل، الأمر الذى يرجع إلى اشتراكهم فى اتخاذ القرارات المختلفة التى تهم الجماعة ذاتها.

٤ - زيادة قوة الجماعة على التأثير على أعضائها وإلزامهم بقيم معينة لايجوز لهم الخروج عليها ، وهذا هو مبدأ التطابق الذى أشرنا إليه سابقاً، وبذلك تستطيع الجماعة أن تلزم أعضائها بوظائف وأدوار معينة يجب على كل القيام بأدائها . وعلى ذلك فإن الفرد العضو الذى ينحرف عن أهداف الجماعة يتعرض للكثير من الضغوط من باقى الأعضاء لمحاولة تغييره. أما إذا أصر هذا الفرد على عدم الانصياع لرأى الجماعة، فإنها تقوم بلفظه، أى بإسقاط العضوية عنه. يأخذ هذ الرفض أشكالاً عديدة مثل عدم التحدث إليه، عدم الاستماع لما يقوله، عدم إعطائه أية مهام لتنفيذها ، عدم إعطائه أى تعضيد مهما كانت مشاكله وعزله عزلاً كاملاً.

التماسك داخل التنظيم غير الرسمى والأداء

وبالإجمال فهناك فارقان أساسيان بين التنظيم غير الرسمى المتماسك والمفكك. ينحصر الفارق الأول فى أن التنظيم المتماسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، فى حين أن التنظيم المفكك لايستطيع عمل ذلك. أما الفارق الثانى فإنه ينحصر فى قدرة التنظيم المتماسك على التأثير على سلوك أعضائه وتوجيهه ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالتزام بقيمها وأهدافها ، فى حين لايستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك. إن أحد القيم الأساسية التى يقوم التنظيم غير الرسمى بوضعها وبوضوح هى تلك التى تتعلق بالأداء، والتى تتحد وفقاً لما تراه الجماعة، أو وفقاً لتعريفها لماهية الأداء المناسب. وهنا تتبلور طبيعة

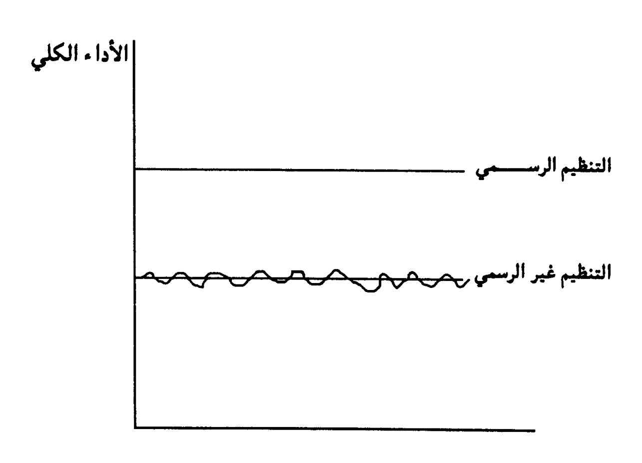
العلاقة بين التنظيم غير الرسمى والتنظيم الرسمى، وكيف يمكن للأول المساهمة فى تحقيق الثانى لأهدافه أو إعاقته عن تحقيقها.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمى متماسكاً فإنه يستطيع التأثير على أداء المنظمة إما صعوداً أو هبوطاً، ويتوقف ذلك على المستوى الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى أهدافه المتعلقة بالأداء مقارناً بمستوى الأداء الذى يحدده التنظيم الرسمى. فإذا ماحدد التنظيم غير الرسمى مستوى الأداء المناسب، كما يراه هذا التنظيم، بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذى حدده التنظيم الرسمى، فإن أداء المنظمة كلها يصبح فقيراً، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يحددها هذا التنظيم ورغبتهم فى عدم الخروج عليها. وبنفس المنطق إذا تمشت مستويات الأداء التى يحددها التنظيم غير الرسمى مع تلك التى يضعها التنظيم الرسمى، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عالياً، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يضعها له هذا التنظيم غير الرسمى أيضاً. وعلى ذلك فإن دراسة المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمى قيمه المتعلقة بالأداء لاشك يزيد من قدرة المدير على التنبؤ بأداء القسم أو الإدارة التى تتبعه، وحصر الفجوة بين ماهو كائن ومايجب أن يكون. ومن الناحية الأخرى فإن التنظيم غير الرسمى المفكك بما يتصف به من قيم أداء غير واضحة، وعدم إلزام الأعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكى) يضعف من قدرة المدير على التنبؤ بالأداء الكلى لقسمه أو إدارته، نظراً لعدم ارتباط هذا الأداء بمعايير محددة وواضحة، ولكن لارتباطه بقدرات كل فرد والتى قد تتغير لأسباب عدة من وقت لآخر. وتوضح الأشكال أرقام (٢٤) ، (٢٥) ، (٢٦) هذه العلاقات.

شكل رقم (٢٤)

التأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي

المتماسك علي الأداء الكلي للمنظمة



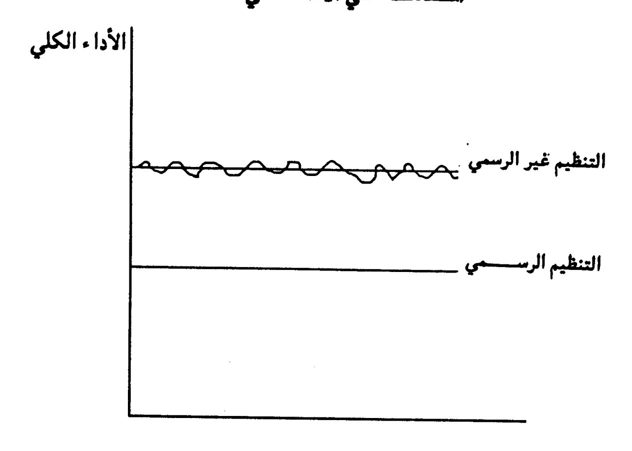
الفترة الزمنية الخاصة بالأداء

يمثل هذا الخط المتعرج الانحراف فى أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى، وهى انحرافات تتم في حدود ضيقة للغاية اتساقاً مع مبدأ التطابق السلوكى.

شكل رقم (٢٥)

التأثير الإيجابي للتنظيم غير الرسمي

المتماسك علي الأداء الكلي للمنظمة



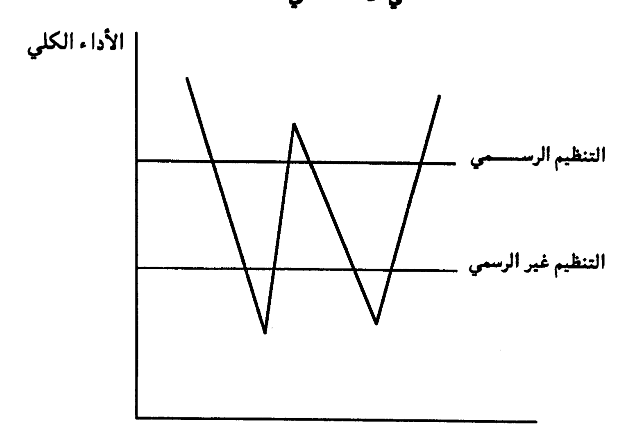
الفترة الزمنية الخاصة بالأداء

يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات فى أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى، وهى انحرافات تتم فى حدود ضيقة للغاية اتساقاً من مبدأ التطابق السلوكى

شكل رقم (٢٦)

تأثيـر التنظيـم غير الرســمي المفكـك

علي الأداء الكلي للمنظمة



الفترة الزمنية الخاصة بالأداء

يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات فى أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى، وهى انحرافات كبيرة اتساقاً مع مبدأ عدم التطابق السلوكى فى ظل التنظيم غير الرسمى المفكك. فسواء كان مستوى الأداء الموضوع بمعرفة التنظيم غير الرسمى يقع أعلى أو أسفل ذلك الخاص بالتنظيم الرسمى، فإن النتيجة النهائية واحدة.

من كل ذلك يتضح أن أسـلوب معالجـة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمى يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمى، ذلك أن الارتفاع بمستوى الأداء فى حالة وجود تنظيم غير رسمى متماسك تتطلب ضـرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها، فى حين أن الارتفاع بمستوى الأداء فى حالة وجود تنظيم غير رسمى مفكك يتطلب ضرورة العمل على تغيير كل فرد على حدة.

بالرغم من أننا سوف نعالج موضوع التغيير بإسهاب فيما بعد، إلا أنه قد يكون من المناسب هنا الإشارة إلى بعض الأشياء التى يمكن للإدارة عملها وهى :

١-لا يجب على الإدارة محاربة التنظيم غير الرسمى، بل يجب الاعتراف به والعمل على زيادة درجة تماسكه وذلك بإتاحة الفرصة للقيادة غير الرسمية للظهور.

٢-ومن خلال القيادة غير الرسمية الفعالة، فإنه يمكن للإدارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمى. ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الإدارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها، وبذلك يترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمى إلى قيادته.

٣-يعمل التنظيم غير الرسمى المتماسك على إتاحة قدر أكبر من الوقت للقيادة الرسمية للقيام بمهامها الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتحديد طرق التنفيذ والرقابة، وذلك لقيامه بتولى كافة التفاصيل الأخرى المتعلقة بالعمل نيابة عنها، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة فاعلية القيادة

الرسمية من ناحية، وإلى خلق نوع من الالتزام من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى.

٤ - إن اتباع مبدأ إشراك التنظيم غير الرسمى فى اتخاذ القرارات فى حدود معينة وكذلك إيجاد شبكات الاتصال المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمى من شأنه إحداث آثار إيجابية على مستويات الأداء.

٥ - يمكن للإدارة أيضاً اتخاذ التنظيم غير الرسمى كقناة لإيصال كافة المعلومات إلى أعضائها. فإذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما، فإن ذلك يزيد من فاعلية التنظيم غير الرسمى كأداة للإتصالات دون تشويه للمعلومات المراد إيصالها.

٦ - يمكن للإدارة أيضاً زيادة فاعلية التنظيم غير الرسمى وذلك بإرجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى يمكنه تقييم ما تم إنجازه واقتراح ما يراه مناسباً كإجراء تصحيحى، وبذلك يصبح هذا التنظيم غير الرسمى عاملاً مساعداً على إحداث التغيير المطلوب بنجاح.

الباب الثالث

بيئة العمل

(القيادة الفعالة)

بيئة العمل كأحد محددات الأداء هي :

-انعكاس للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ممثلة فى كافة الأنظمة التى تحكم المجتمع بصفة عامة.

-انعكاس للبيئة الداخلية للمنظمة ممثلة فى "القيادة الفعالة" بكافة أبعادها السلوكية وهى :

- الاتصالات.
- المشاركة في الإدارة.
- التغيير.
- حل التضارب.
- أنماط القيادة.

الفصل الثامن

مفهـــوم بيئـــة العمـــل

Work Environment

كما سبقت الإشارة، فإن بيئة العمل تمثل المحدد الثانى للأداء، الأمر الذى يدعو إلى دراستها بشئ من التفصيل. تتكون بيئة العمل من جزئين؛ البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والبيئة الداخلية بها. يعكس الجزء الأول مفهوم الأنظمة، حيث يجب النظر إلى أى منظمة على أنها نظام مفتوح Open System ، وهذا يعنى أنها لا توجد فى فراغ، وإنما تعمل فى إطار بيئة خارجية لا يمكن لها الانفصال عنها أو تجاهلها. تنقسم البيئة الخارجية إلى عدة أقسام هى:

- البيئة الدينية.
- البيئة التكنولوجية.
- البيئة السياسية.
- البيئة الاقتصادية.
- البيئة الاجتماعية.
- البيئة القانونية.

وبالتالى فإن أى فعل يصدر عن المنظمة (مثـــل إنتـــاج سلعة أو إسداء خدمة ما) دائماً ما يقابله رد فعل يصدر عن البيئة الخارجية يرد مرة

أخرى إلى المنظمة فى شكل معلومات مرتدة Feed-Back Information. وتنقسم هذه المعلومات المرتدة إلى معلومات إيجابية ومعلومات سلبية، حيث تدل الأولى علي نجاح المنظمة فى أداء الدور المطلوب منها، فى حين تدل الثانية على فشلها فى أداء هذا الدور. إذاً فعملية التأثير بين المنظمة والبيئة الخارجية عملية تبادلية حيث تستطيع الثانية التأثير على الأولى من خلال القيود التى تقوم بوضعها والتى لا يمكن تجاهلها، فى نفس الوقت الذى تستطيع فيه الأولى التأثير على الثانية. لذلك فإنه عادة ما ينظر إلى البيئة الخارجية على أنها مجموعة من القيود Set of Constraints يتم فرضها على جميع المنظمات، وبالتالى يصبح على كل منها أن تعمل فى إطار هذه القيود دون الخروج عليها، وخاصة فى لحظة زمنية معينة.

مما لا شك فيه أن التغيير الجذرى الذى حدث فى جمهورية مصر العربية منذ بداية الثــورة حتى الآن والذى تمثل في تغيير نظــام الحكم الملكى إلى نظـام جمهورى، وتغيير البيئة السياسية والاقتصادية من النظام الرأسمالى إلى النظام الاشتراكى وما صاحب ذلك من إلغاء الامتيازات الأجنبية والاستغناء عن الإدارة الأجنبية وإحلالها بإدارة مصرية وإصدار كافة القوانين الخاصة بالتأميم وإنشاء القطاع العام والأنظمة المنظمة لعلاقات العمل، أدى إلى تشكيل بيئة خارجية من نوع جديد، وبالتالى إلى وضع قيود من نوع جديد. ومما لا شك فيه أيضاً أن المناداة بإعادة تطوير النظام السياسى، سواء أدى ذلك إلى نظام التحالف أو تعدد الأحزاب، كما أن الانطلاقة علي العالم الخارجى من خلال سياسة الانفتاح الاقتصادى في

كافة المجالات الاقتصادية من شأنه إحداث تغيير جديد على البيئة الخارجية، وبالتالى تغيير نوعية القيود المفروضة.

إن القول بأن الإدارة المصرية تعمل فى إطار مجموعة من القيود تفرضها البيئة الخارجية لا يعنى أن الإدارة فى أية دولة أخرى تعمل فى غيبة من هذه القيود ، ذلك أن لكل بيئة قيودها التى تفرضها على منظماتها. وعلى ذلك فإن الفارق بين النظام الاشتراكى والنظام الرأسمالى لا يرتبط بوجود أو عدم وجود القيود البيئية المشار إليها ، وإنما يرتبط باختلاف نوعية القيود ومدى التزام المنظمات بها.

تحمل كلمة "قيود" فى طياتها معنى سلبياً، وقد لا يكون ذلك بالضرورة صحيحاً. إذ أن هذه القيود تهدف أساساً إلى تنظيم العلاقات المختلفة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة، وإلى تنظيمها بين جميع المنظمات وعلى كافة المستويات. ومن الناحية الأخرى، فقد تتجاوز هذه القيود هذا الهدف بحيث تحد من سلطات الإدارة فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وبالتالى تصبح عاملاً معوقاً.

اقتضت عملية التنمية الاقتصادية الشاملة فى مصر ضرورة تجميع موارد الدولة الاقتصادية المختلفة وإعادة توجيهها وفقاً لنظام مخطط يهدف إلى تحقيق عملية التنمية الاقتصادية بمعدلات محسوبة، الأمر الذى أدى إلى ضرورة وضع العديد من القيود على المنظمات القائمة مثل:

- قيود التوظف.
- القيود الخاصة بالربط المالى للكوادر المختلفة.

- قيود الترقى.
- القيود الخاصة بحجم العلاوات الدورية وحدودها.
- القيود الخاصة بحوافز الإنتاج.
- القيود الخاصة بالمكافآت التشجيعية.
- القيود الخاصة بالاستثمارات المقدرة لكل منظمة.
- القيود المتعلقة بحصص النقد الأجنبى المقدرة لكل منظمة.
- القيود الإجرائية المنظمة للعلاقات بين جميع المنظمات وعلى جميع المستويات.

ليس هذا الكتاب بالمجال المناسب لتناول هذه القيود بالتحليل والنقد، إلا أن ما نود إبرازه هو أنها تشكل فى مجموعها الإطار العام الذى يجب على كل منظمة العمل من خلاله. وعليه، فإذا كان هذا الإطار العام مرناً، بحيث يعطى الإدارة حريات أوسع فى اتخاذ القرارات الإدارية، فإنه يساهم فى خلق ما أسميناه من قبل "بيئة العمل المشبعة للحاجات" ومن الناحية الأخرى، إذا كان هذا الإطار جامداً، بحيث يحد من هذه الحريات، فإنه يساهم فى خلق ما أسميناه من قبل" بيئة العمل غير المشبعة للحاجات" .

وبغض النظر عن نوعية هذه المساهمة، فإن الشئ الذى لا يمكن إنكاره هو أن جميع المنظمات تعمل من خلال هذا الإطار بما له وما عليه. وبالتالى فإن نجاح منظمة ما وفشل منظمة أخرى، وهذا هو ما حادث فعلاً،

لا يمكن إرجاعه إلى القيود التى تفرضها البيئة الخارجية، بقدر ما ترجع أساساً إلى القيادة داخل المنظمة ذاتها، وإلا فكيف تفسر هذا التناقض فى الأداء لمنظمات تعمل فى ظل قيود موحدة. لذلك فإن حديثنا عن بيئة العمل لن يتطرق إلى تحليل ونقد وتغيير البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بالرغم من أهمية هذا الموضوع، ولكنه سينصب على البيئة الداخلية لها والمثلة فى درجة فاعلية القيادة بها.

إن للقيادة شقان، شق فنى، وآخر سلوكى. وبالرغم من أهمية الشق الفنى، إلا أنه ليس بالإمكان تغطيته وذلك لوجود المئات بل الآلاف من التخصصات الفنية لمختلف نوعيات القيادات داخل المنظمات المختلفة. وعلى ذلك فإن ما يهمنا الحديث عنه هو الشق السلوكى لها. وهذا يعكس حقيقة هامة وهى أن فاعلية القيادة لا ترتبط بالمعرفة الفنية المتخصصة للعمل من جانب الرئيس فقط، وإنما بمهاراته السلوكية أيضاً. وهذا يفسر نجاح بعض الرؤساء وفشل البعض الآخر فى الوقت الذى يتوافر لكليهما نفس الخبرة الفنية المتعلقة بالعمل ذاته. هذا ويمكن إجمالى النواحى السلوكية المرتبطة بالقيادة فى عدد من المفاهيم السلوكية وهى:

- الاتصالات.
- المشاركة فى الإدارة.
- التغيير.
- حل التضارب.
- أنماط القيادة.

وبصفة عامة. فإن القيادة هى محصلة التفاعل بين جميع هذه المفاهيم. وحتى يمكن تفهم هذه المحصلة النهائية فإنه يجب التعرض لمكوناتها، كل علي حدة، بالرغم من الترابط الوثيق بينها جميعاً.

الفصل التاسع

الاتصـــــالات

Communication

الاتصالات هى عملية إرسال واستقبال المعلومات. وهى عملية أساسية وهامة فى الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، والتى بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة. ويرجع ذلك إلى سبب واضح وهو أنه إذا لم يستطع الرئيس الاتصال بمرؤوسه، فإنه لن يتمكن من إعلامه بالعمل الذى يجب إنجازه، وكيفية إنجازه وتوقيت إنجازه. ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود أية اتصالات داخل المنظمة ما هو إلا إنكار لوجود العنصر البشرى ذاته، ذلك أن السلوك الإنسانى يرتبط بعملية إرسال واستقبال كافة أنواع المعلومات بصورة أو بأخرى. فالحاجات الفسيولوجية -على سبيل المثال- تتوافر لها القدرة على تحريك سلوك الفرد نظراً لما تتمتع به من قدرة على إرسال المعلومات الدالة على رغبة معينة يجب إشباعها وذلك من خلال الجهاز العصبى. فالفرد لا يشعر بالرغبة فى تناول الطعام إلا حين شعوره بالجوع فى صورة تقلصات معدية معينة (معلومات مرسلة)، وكذلك فهو لا يشعر بالرغبة فى الشرب إلا حين شعوره بجفاف فى حلقه (معلومات مرسلة) ... وهكذا فإذا انتقلنا من مستوى الحاجات الفسيولوجية إلى مستوى أكثر تعقيداً مثل مستوى الحاجات الاجتماعية والنفسية، لوجدنا أن نفس الشئ يحدث أيضاً. فعلى سبيل المثال لا يشعر الفرد بالرغبة فى الانتماء إلى جماعة ما إلا إذا شعر أن هناك ما يدل على قبول هذه الجماعة له كعضو بها (المعلومات الدالة على ارتفاع مستوى أدائه كعبارات

المديح مثلاً). وفى مجال العمل فإن أداء الفرد يرتبط إلى حد ما بمدى فاعلية عملية الاتصالات داخل المنظمة. وعلى ذلك فإن الكثير من المظاهر السلبية مثل الضياع والتلف وسوء الفهم يمكن إرجاعها إلى عدم فاعلية عملية الاتصالات. والأكثر من هذا هو أن بعض الدراسات الحديثة أثبتت أنه إذا تم حرمان الفرد حرماناً كلياً من استخدام أعضائه الحسية (البصر، السمع، اللمس ... الخ)، فإنه لا يستطيع البقاء حياً إلا لفترة قصيرة، وإنه حتى إن استطاع البقاء حياً، فإنه يصاب بأضرار نفسية خطيرة[١] .

هذا وتعتبر القدرة على الاتصال الجيد أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للرئيس الفعال. وبالرغم من ذلك فإن الكثير من الرؤساء فى المواقع القيادية المختلفة تنقصهم هذه القدرة. فليس من الغريب أن نجد الكثير من المرؤوسين الذين لا يعرفون ماذا يفعلون ولماذا يفعلونه. وليس من الغريب أيضاً أن نجد الكثير منهم الذين يشعرون بعدم الرضاء نتيجة لذلك. ويرجع ذلك كله إلى الشعور الزائف لدي الرؤساء بأنهم على اتصال جيد بمرؤوسيهم، فالاتصال، كما سيتضح بعد قليل، ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين. وحتى يستطيع الرئيس أن يقود ويحفز مرؤوسيه على العمل، فإنه يجب عليه أن يتعلم المهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات.

---

1 - Huneryager, S.G., and Heckkmann, Human Relations in Management, (Cincinnait, South-Western Publishing Co., 1967) p. 506.

لماذا الاتصالات؟

إن الهدف الأساسي من وراء أي نوع من أنواع الاتصالات، سواء ملموسة مثل الإشارات التي يرسلها الجهاز العصبي إلى المخ، أو غير ملموسة مثل الأوامر التي يعطيها الرئيس للمرؤوس لأداء عمل ما، هو تحريك سلوك الفرد. وفي أية منظمة فإن السلوك الذي يراد تحريكه هو ذلك السلوك الذي يؤدي إلى الأداء الجيد للعمل. ولايعني ذلك أن يكون هذا السلوك بالضرورة من النوع الظاهر Covert Behavior الذي يمكن تلمسه مثل تشغيل آلة ما، وإنما قد يكون من النوع غير الظاهر Covert Behavior والذي ينعكس على اتجاهات الفرد تجاه عمله، وقدرته على تقبل أفكار الغير، ورغبته في تعديل سلوكه إذا لزم الأمر.

وبالرغم من أن هدف عملية الاتصالات هو تحريك السلوك، الظاهر منه وغير الظاهر، إلا أن ذلك لايعني التحريك الفوري له. فالطالب الجامعي على سبيل المثال يتلقى الكثير من المعلومات طيلة عدة سنوات بالجامعة، إلا أن ذلك قد يحرك سلوكه لحل مشاكل معينة إلا بعد تخرجه من الجامعة واستلامه لعمل ما. وكذلك الحال بالنسبة لبرامج التدريب، فقد لاتحدث آثارها في تحريك سلوك المتدرب نحو استخدام المعلومات التي اكتسبها لحل بعض مشاكله إلا بعد فترة قد تطول أو تقصر بعد انتهاء البرنامج التدريبي ذاته.

وبالرغم من وجود الأهداف المرتبطة بعملية الاتصالات، إلا أن ذلك قد لايعني بالضرورة نجاح كل فرد، بغض النظر عن مستواه الإداري داخل المنظمة، في الاستجابة للمعلومات المرسلة إليه، ويرجع هذا الفشل إلى وجود

عدد من المعوقات الفردية أو البيئية التى تحول بينه وبين الاستجابة السليمة لما يدور حوله (وهذا هو ماسوف نناقشه باستفاضة بعد قليل) إلا أن ذلك لايعنى عدم وجود استجابة على الإطلاق، ولكن الاستجابات التى قد تنجم عن عدم فاعلية عملية الاتصالات تصبح استجابات غير سليمة، مثل التذمر والتخريب والسرقة ورفع القضايا ضد المنظمة .. إلخ

كيف تتم الاتصالات ؟

كما سبق القول فإن عملية الاتصالات تتكون من شقين، إرسال المعلومات واستقبالها. أما فيما يختص بإرسال المعلومات، فإنه يتم إرسالها بأحد طريقين أو كليهما وهما : الطريقة الشفهية، والطريقة الكتابية. تحدث الاتصالات الشفهية أساساً فى المواقف التى تتسم بالمواجهة المباشرة Face - to - Face وعادة ماينظر إلى هذه الاتصالات الشفهية على أنها أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير بصفة عامة لأسباب ثلاثة هى :

١ - إنها طريقة غير رسمية مؤداها إشعار الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية.

٢ - إنها تتيح للراسل الفرصة ليس فقط لإرسال المعلومات التى يريد إرسالها، بل والتأكد من استيعاب المرسل إليه وقبوله لها أيضاً.

٣ - إنها تعتبر أسرع وسائل الاتصال جميعاً، وبالتالى فإنها تعطى لكل من الراسل والمرسل إليه الفرص للمشاركة الفورية وإبداء الرأى، الأمر الذى قد يؤدى إلى زيادة درجة الفاعلية فى النهاية.

وبالرغم من أهمية ومزايا الطريقة الشفهية، إلا أن ذلك لايقلل من أهمية الطريقة الكتابية بحيث ترتبط المعلومات المرسلة بالعديد من الأفراد وعلى كافة المستويات وخاصة فى التنظيمات المعقدة التكوين، فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية. ونظراً لعدم مرونة هذه الطريقة بالمقارنة بالطريقة الشفهية فإنه يجب مراعاة ضرورة توخى الدقة فى تصميم النماذج المستخدمة فى إرسال المعلومات المكتوبة بالرغم من هذا، فقد يكون من الأفضل استخدام الطريقة الشفهية بجانب الطريقة الكتابية حتى يمكن شرح وإيضاح ماقد يكون غامضاً وبجانب هاتين الطريقين، فهناك عدداً آخراً من الطرق التى يمكن استخدامها فى عملية الاتصالات مثل العلامات والرموز والصور والتعبيرات الحسية مثل السكوت المطبق، أو الإيماء بالرأس أو حركات الأيدى .. إلى آخره. وبالرغم من استخدامنا لكافة هذه الطرق فى حياتنا اليومية العادية إلا أننا قد لانلاحظ مدى قوتها ومدى عمق الآثار التى تتركها على دوافع الآخرين. وهناك المئات من الأمثلة التى يمكن أن نسوقها للدلالة على صحة ذلك منها :

- النظر إلى وجه الرئيس (متجهم أم باسم) لمعرفة معنى الرسالة التى يقوم بإرسالها للآخرين.
- إن انشغال الرئيس بالكتابة مثلاً أثناء إرساله رسالة ما لمرؤوسه يعطى دلالة معينة لمعناها.
- إن نبـــرة الصـوت التى يتحدث بها الرئيـــس تعطى للرســالة معنـــى محدداً.

- إن نوع الإشارة التى يبديها الرئيس باستخدام يديه تعطى للرسالة معنى محدداً.

وبصفة عامة، فإن هذه الطرق جميعاً تلعب دوراً أساسياً فى عملية إرسال المعلومات. ونظراً لشيوع استخدام الطرق الشفهية والكتابية فى إرسال المعلومات فى المنظمات المختلفة، فإن عملية استقبال المعلومات المرسلة عادة ماتتم من خلال الانصات والرؤية أكثر من غيرها من وسائل الاستقبال الأخرى مثل اللمس والشم والتذوق، وذلك لأهمية الإنصات بالنسبة للرسالة الشفهية والرؤية بالنسبة للكلمة المكتوبة.

وبالرغم من وضوح الهدف من الاتصالات وبالرغم من وجود الطرق المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات، إلا أن ذلك لا يضمن نجاح عملية الاتصالات، ذلك أن هذا النجاح يتوقف على ثلاثة عوامل هامة وهي:

١- الإرسال الدقيق للمعلومات من جانب الراسل.

٢- والفهم الدقيق للمعلومات المرسلة من جانب المرسل إليه.

٣- وقبول المرسل إليه للمعلومات المرسلة له.

فإذا لم تتوافر هذه العوامل الثلاثة، فإن الاتصالات قد لا تنجح فى تحقيق أهدافها، أى فى تحريك السلوك الفردى.

فبالنسبة للإرسال الدقيق للمعلومات فإن الراسل يجب أن يبذل أقصى جهد يمكن فى إيصال ما يريد إرساله من معلومات، وهذا يتوقف على:

- التحديد الدقيق لنوع المعلومات التى يراد إرسالها.

- تحديد أفضل الطرق التى يمكن استخدامها لإيصال هذه المعلومات.
- معرفة الأفراد الذين يجب عليهم استقبال المعلومات.
- معرفة رغبات وخصائص الأفراد الذين يتم إرسال المعلومات إليهم.
- معرفة المعوقات المختلفة التى قد تقلل من فاعلية عملية إرسال المعلومات.

أما بالنسبة للفهم الدقيق للمعلومات المرسلة، فإنه يعتمد فى المقام الأول على درجة الدقة المتوخاه فى عملية إرسال المعلومات ذاتها. وترجع مشكلة الفهم الدقيق إلى أن الراسل عادة ما يفترض أن ما قام بإرساله من معلومات للغير أمر واضح غاية الوضوح، وذلك لعدم توافر أية معايير أخرى موضوعية له يمكن الاستناد إليها فى تقييم درجة وضوح المعلومات المرسلة. لذلك فإن الراسل يجب أن يضع نفسه مكان المرسل إليه، حتى يتمكن من الحكم على مدي دقة المعلومات التى يقوم بإرسالها وحتى يمكن تحقيق ذلك، فإنه يجب على الراسل أن يشجع المرسل إليه الإدلاء بأية معلومات لتقييم درجة استيعابه وفهمه لها. مثال ذلك أن يسأل الراسل المرسل إليه أن يعيد على مسامعه مرة أخرى الرسالة التى تلقاها، أو أن يقوم بسؤاله عن الإجراءات التى سيقوم باتخاذها بعد تلقى الرسالة. وهذا يتطلب ضرورة أن يعطى الراسل الفرصة للمرسل إليه للتعبير عما فهمه من الرسالة، الأمر الذى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الراسل ورغبته على الإنصات الجيد. وهذا كله يفسر تفضيل الكثير من الأفراد للطريقة الشفهية فى الاتصال، حيث أنها تسمح بتقييم ما تم إرساله من معلومات وما تم

فهمه منها، وبذلك تتاح الفرصة لعمل التصحيح اللازم، سواء من جانب الراسل أو المرسل إليه، وهذا هو ما يعبر عنه بمفهوم الاتصالات ذات الاتجاهين Two- way Communication. وبالإجمال فإن كل فرد يجب عليه أن يقوم بأداء دورين فى آن واحد وهما دور الراسل ودور المرسل إليه، حتي يمكن المساهمة فى إتمام عملية الاتصالات بفاعلية أكبر.

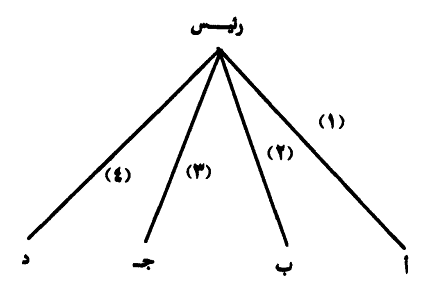
وأخيراً فإن الكثير قد لايدرك أن فاعلية الاتصالات لاترتبط بالإرسال الدقيق والفهم الصحيح للمعلومات فحسب، وإنما بدرجة قبول المرسل إليه لها، ذلك أن السلوك الذى يراد تحريكه لايتوقف عند حد فهم المعلومات ولكن عند حد الاقتناع بها. والقول أن الفرد يقبل مايفهمه قد لايكون صحيحاً فى جميع الأحوال. فالفلاح المصرى مثلاً الذى يفهم جيداً كيف يزرع الأرض فى الوادى الجديد أو منطقة النوبة أو غيرها من الأراضى الصالحة للزراعة، قد لاينتقل إلى هذه المناطق لزراعتها لأسباب متعددة. وإذا صح هذا فإن عملية الاتصالات تكون قد فشلت نظراً لفشلها فى تحريك السلوك الفردى.

شبكات الاتصال Communucatlesi Nerwosks

سواء كانت الاتصالات فى اتجاه واحد، أى فى صورة أوامر صادرة من شخص لآخر فقط، أو فى اتجاهين، أى فى صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأى منهما التأثير على الآخر، فإنها تتم من خلال مايسمى بشبكات الاتصال. ويقصد بشبكة الاتصال «الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة».وهناك أشكالاً متعددة لهذه الشبكات تبرزها الأشكال أرقام (٢٧) ، (٢٨) ، (٢٩) ، (٣٠).

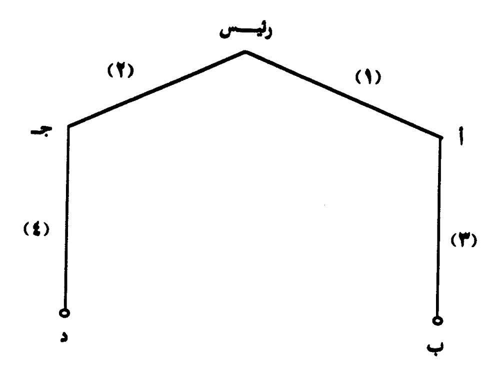
شكل رقم (٢٧)

شبكة اتصالات أوتوقراطية



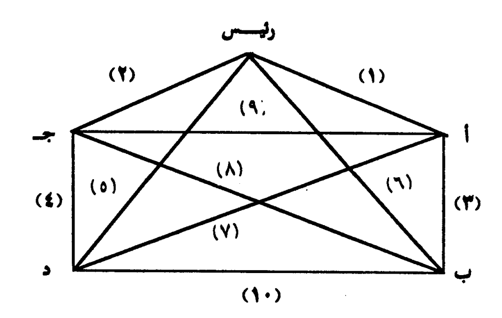
شكل رقم (٢٨)

شبكة اتصالات أوتوقراطية نسبياً



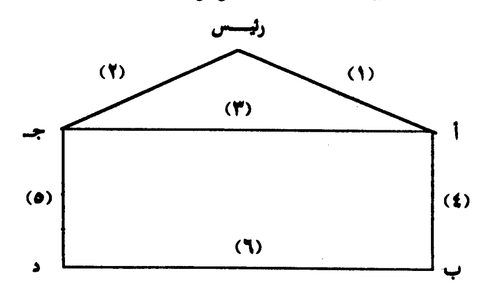
شكل رقم (٢٩)

شبكة اتصالات ديموقراطية



شكل رقم (٣٠)

شبكة اتصالات ديموقراطية نسبياً



**** يلاحظ علي هذه الأشكال المختلفة من شبكات الاتصال، والتي تـتـراوح بـين الـشـبـكـات الأوتـوقـراطـيـة والـشـبـكـات الديموقراطية الشكل، أنها تختلف من حيث :**

١- طبيعة العلاقات داخل الشبكة (مباشرة أو غير مباشرة) :

ففى حين تتصف الشبكة الأوتوقراطية والشبكة الديموقراطية بـوجـود عـلاقـات مـبـاشـرة بـين الـرئـيـس وجـمـيـع المرؤوسـين، نجد أن الشبكات الأوتوقراطية نسبياً والديمقراطيه نسبياً تتصف بوجود العلاقات المباشرة بين الرئيس وبعض المرؤوسين وكذلك بوجود علاقات غير مباشرة مع البعض الآخر (ب، د).

٢- عدد قنوات الاتصال :

بـصـفـة عـامـة، فـإن عـدد قـنـوات الاتـصـال فـى الـشـبـكـات الأوتوقراطية يقل عن عددها فى الشبكات الديموقراطية (انظر الأرقام الموجودة بالأشكال المختلفة المذكورة).

٣- نوعية الاتصالات :

تتصف الشبكات الأوتوقراطية بوجود اتصالات من جانب واحد (من الرئيس إلى المرؤوس وليس العكس)، فى حين أن الشبكات الديموقراطية تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين.

والسؤال الذى قد يثار عن هذه الشبكات هو «أيها أفضل ؟» إن الإجابة على هذا السؤال تتوقف على سؤال آخر وهو «أفضل بالنسبة لماذا؟»

فإذا كان الهدف هو إشعار أعضاء المجموعة بدرجة عالية من الرضاء، فلا شك أن شبكة الاتصالات الديموقراطية هى الأفضل. أما إذا كان الهدف هو إنجاز عمل محدد، فقد لاتكون هذه الشبكة هى الأفضل بالضرورة، وقد تفضلها شبكة الاتصالات الأوتوقراطية[١] .

فى دراسة قام بها بافلاس وباريت Bavelas and Barrett كامتداد للدراسات التى قام بها هاردلدليفت Harcld Leavitt عن فاعلية شبكات الاتصال، قام الباحثان بتحديد خمسة أهداف رئيسية للجماعة وهى :

-السرعة فى إنجاز العمل

-الدقة فى إنجاز العمل

-التنظيم الداخلى للجماعة

-القيادة داخل الجماعة

-الحالة المعنوية داخل الجماعة

وبفرض ثبات القدرات والمعرفة الخاصة بأفراد الجماعات، قام الباحثان بدراسة مدى النجاح والفشل فى تحقيق الأهداف المشار إليها ثلاث شبكات للإتصالات تتميز جميعاً بوجود اتصالات ذات اتجاهين، إلا أنها

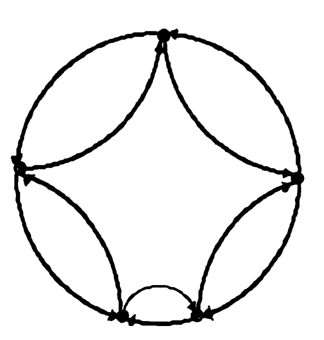
---

1 - Bavelas, A., & Barett, D., "An Experimentaal Approach to Organizational Communication", Personnel, 1951, 27, 5,pp. 366-371.

اختلفت من حيث الشكل التنظيمى الداخلى بحيث تندرج من شبكات ديموقراطية إلى شبكات أقل ديموقراطية، كما هو موضح بالأشكال رقم (٣١) ، (٣٢)، (٣٣).

شكل رقم (٣١)

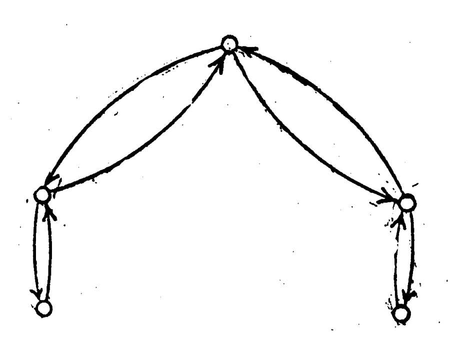
شبكة الاتصالات الأولى



وهى شبكة أكثر ديموقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة، فى نفس الوقت الذى تكون فيه هذه الجماعات منظمة فى شكل دائرة؛ أى دون تحديد واضح لمن هو رئيسها.

شكل رقم (٣٢)

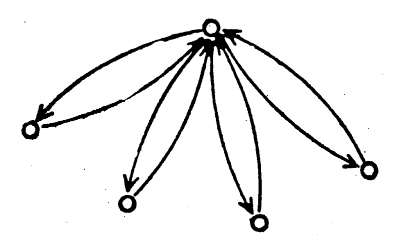
شبكة الاتصالات الثانية



وهى شبكة أقل ديموقراطية حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرص لكى يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين، فى حين تتيح الفرص للباقين لكى يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط. وفى نفس الوقت فإن الجماعة منظمة فى شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة.

شكل رقم (٣٣)

شبكة الاتصالات الثالثة



وهى أقل الشبكات ديموقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة. وفى نفس الوقت فإن الجماعة منظمة فى شكل مستويين إداريين توضح من هو رئيسها.

**** هذا ويوضح جدول (٤) النتائج الإجمالية لهذه الدراسة**

جدول رقم (٤)

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	الثانية	الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلى	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر ويتبلور ببطء	يوجد شكل مستقر ويتبلور بسرعة
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماماً
الحالة المعنوية	عالية جداً	منخفضة	منخفضة جداً

فإذا أخذنا الأهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلى والقيادة كمؤشر للعمل الذى يجب إنجازه والحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضاء داخل الجماعة، فإنه يمكن تعميم هذه النتائج بالقول :

١ - إن شبكات الاتصال الأوتوقراطية تؤدى حتماً إلى شعور الأفراد بالاستياء أما من حيث إنجاز العمل فقد يكون مرضياً أو غير مرضياً متوقفاً فى ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة.

٢ - إن شبكات الاتصال الديموقراطية تؤدى حتماً إلى شعور الأفراد بالرضاء أما من حيث إنجاز العمل فعادة ما يكون هذا الأداء متوسطاً وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة.

ويرجع الاختلاف النسبى بين هذه النتائج المعممة وبين نتائج دراسة بافلاس وباريت إلى أن شبكات الاتصالات التى قام الباحثان بدراستها لم تكن شبكات ديموقراطية وشبكات أوتوقراطية، بل كانت جميعها شبكات ديموقراطية وإن اختلفت كل عن الأخرى من حيث درجة الديموقراطية التى تنطوى عليها.

أبعاد الاتصالات Dimensions of Communication

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للإتصالات وهى؛ الاتصالات الهابطة Downward Communication والاتصالات الصاعدة Upward Communication والاتصالات الأفقية أو الجانبية Horizontal Communication.

**** الاتصالات الهابطة :**

ترمز هذه الاتصالات إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا بالتنظيم، وبذلك فهى تعبر عن الاتصالات ذات الاتجاه الواحد. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بكثافة فى جميع التنظيمات من جانب الإدارة العليا فى إرسال كافة المعلومات الخاصة بالسياسات والأهداف وأية تغييرات قد تحدث فيهما إلى باقى المستويات الإدارية. لذلك فإن هذا البعد من

أبعاد الاتصالات يعتبر بمثابة العمود الفقرى الذى يربط بين جميع المستويات الإدارية بالتنظيم الواحد، والذى بدونه لا تقوم لهذا التنظيم قائمة.

**** الاتصالات الصاعدة :**

وهذا هو البعد الثانى من أبعاد الاتصالات والذى يعتبر مكملاً للبعد الأول المشار إليه. لا تتوافر لدى العاملين فى جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى أيضاً. بل والأكثر من هذا، فإنه يجب أن يسمح لهم بذلك، وفى ذلك تعبير عن الاتصالات ذات الاتجاهين. وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى. وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذى يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانياً، وأنها استطاعت تحريك سلوكهم فى الاتجاه المرغوب ثالثاً. أضف إلى ذلك أن هذا النوع من الاتصالات يعطى الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضاء أو الاستياء، وذلك بغض النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة (سجلات ، تقارير، شكاوى، استقصاءات، مقابلات شخصية، صندوق مقترحات ... الخ).

هذا ولم يتجه الاهتمام بهذا البعد إلا حديثاً، حيث ساد مفهوم الاتصالات الهابطة جميع التنظيمات فى بداية هذا القرن، وعلى وجه

التحديد منذ بدأ التركيز على التنظيم الرسمى ببداية حركة الإدارة العلمية، استناداً إلى أن الإدارة ما هى إلا الطرف الذى من حقه إرسال المعلومات وأن كل ما تقوم بإرساله واضح ومفهوم للغير. وهناك الكثير من الدلائل التى تشير إلى أهمية الاتصالات الصاعدة فى المنظمات المدارة بكفاية وفاعلية. فأنظمة صناديق المقترحات كوسيلة لإرسال المعلومات إلى أعلى استطاعت أن تثبت وجودها فى الكثير من التنظيمات. كذلك فإن سياسة تشجيع العاملين على الإفصاح بشكواهم وهى السياسة المعروفة باسم "سياسة الباب المفتوح" أدت إلى التعرف على الكثير من المشاكل وإلى محاولات إيجاد حلول لها.

إلا أنه يجب ملاحظة أن مثل هذا النجاح لن يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بأهمية هذه الاتصالات أولاً وأهمية إعطاء الفرصة للعاملين لتصعيد المعلومات التى يرونها إلى أعلى ثانياً، وتقييم هذه المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة ثالثاً. وعلى ذلك فإنه إذا لم تتوافر هذه المقومات الثلاث، فإن العاملين يفقدون الدافع على تصعيد المعلومات اللازمة، بما فى ذلك من انعكاسات سلبية على سلوكهم فى العمل. هذا وترجع رغبة الكثير من العاملين فى تكوين النقابات والانتماء إليها إلى أنها وسيلة أكثر فاعلية لتصعيد المعلومات المطلوبة.

**** الاتصالات الأفقية :**

يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات، أى إرسالها واستيعابها، بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون فى نفس المستوى الإدارى بالتنظيم. ويعتبر هذا البعد من أبعاد الاتصالات أمراً ضرورياً لإحداث التنسيق المطلوب وبفاعلية أكبر. فعلى سبيل المثال لا يمكن لإدارة التسويق توقيع عقود توريد منتجات الصنع للغير إلا بعد التنسيق مع إدارة الإنتاج لترتيب إمكانية إنتاج الكميات المطلوبة وفى المواعيد المطلوبة أيضاً، وإلا ترتب على عدم إحداث هذا التنسيق خسارة مالية كبيرة، إذا لم تستطع إدارة التسويق الوفاء بتعهداتها.

الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية

يمكن النظر إلى أبعاد الاتصالات السابق الإشارة إليها من وجهة النظر الرسمية، ووجهة النظر غير الرسمية.

هناك عدة مبادئ ينبنى عليها التنظيم الرسمى منها مبدأ "وحدة الأمر"Unity of Command. ويقصد بهذا المبدأ أن الأوامر (المعلومات) يجب أن تنساب إلى أسفل، أى من المستوى الأعلى إلى المستوى الذى يليه، حتى بلوغ قاعدة الهرم التنظيمى للمنظمة، وهذا هو المقصود بلفظ الاتصالات الرسمية. وعليه، فإن نظام الاتصالات الرسمية يحدد :

-المستويات الإدارية داخل التنظيم وكذلك خارجه .

-مقدار السلطات والمسئوليات المرتبطة بكل مستوى.

-الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.

-نوعية المعلومات التى يتم تداولها فى نطاق كل مستوى.

يبين الشكل رقم (٣٤) هذه النظرة الكلاسيكية للاتصالات الرسمية، حيث توضح الخطوط المتلئة انسياب الأوامر من المستويات الأعلى إلى المستويات الأقل حتى تصل إلى الأفراد (أ) ، (ب). كذلك فإن الخطوط المتقطعة توضح الطريق الرسمى الذى يجب على (أ) أن يسلكه حتى يستطيع الاتصال بالفرد الآخر (ب).

**** هناك عدة أشياء تؤخذ علي نظام الاتصالات الرسمية منها :**

١ - بطء عملية الاتصالات نظراً لعدم جواز تخطى أى مرؤوس لرئيسه المباشر فى إرسال المعلومات واستقبالها.

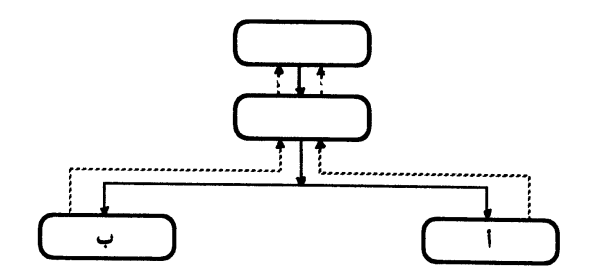
٢ - انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظراً للتقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.

٣ - الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد نظراً لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

٤ -احتمال تشويه المعلومات التى يتم إرسالها واستقبالها نظراً لتعدد المستويات الإدارية التى تمر بها.

شكل رقم (٣٤)

النظرة الكلاسيكية لنظام الاتصالات الرسمية



وبالرغم من هذه العيوب فإن التنظيم لا يمكن له أن يقوم فى غيبة نظام الاتصالات الرسمية. وعلى ذلك، فإن النظرة الحديثة لم تناد بإلغاء هذا النظام، وإنما بضرورة العمل على الإقلال من جموده. وعلى ذلك فإن النظرة الحديثة لنظم الاتصالات الرسمية بدأت تأخذ فى الاعتبار أنظمة الاتصالات الصاعدة والأفقية وذلك بجانب نظام الاتصالات الهابطة.

وتعتبر نظرية ليكرت[1] فى التنظيم والمعروفة باسم Linking Pin Organization Theory من أبرز الأمثلة على هذا الاتجاه؛ التى يمكن تلخيصها فيما يلى :

---

1 - Likert., New Patterns of Managment , New York, Mc Graw-Hill Book Co., 1961.

١ - إن لكل تنظيم العديد من الأهداف، بعضها اقتصادى وبعضها غير اقتصادى، يجب العمل على تحقيقها.

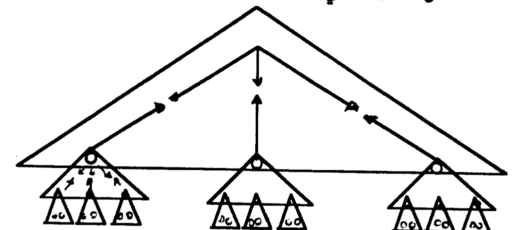
٢ - إن تحقيق هذه الأهداف مجتمعة لن يتأتى إلا من خلال القيادة الفعالة، وعلى جميع المستويات.

٣ - إن القيادة الفعالة لا ترتبط بالمعرفة الفنية من جانب الرئيس وقدرته على أدائه لعمله، وإنما ترتبط بقدرته على إحداث التأثير الفعال على مرؤوسيه ورؤسائه أيضاً.

٤ - إن النظرية الكلاسيكية للتنظيم لا تصلح كمنطق لتحقيق الأهداف السابقة، بالتالى يجب أن يقوم التنظيم على أساس مفهوم سليم للإتصالات يجمع بين الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة، والاتصالات الأفقية، كما هو موضح بالشكل رقم (٣٥).

شكل رقم (٣٥)

نظرية ليكرت في التنظيم
والبنية علي أنظمة الاتصالات المختلفة



٥ - أن يعمل التنظيم من خلال إطار "المشاركة الجماعية فى الإدارة" وعلى جميع المستويات، على أن يتم الربط والتنسيق بين كافة المستويات الإدارية داخل التنظيم من خلال الدور المزدوج الذى يؤديه كل رئيس، حيث يكون رئيساً فى المجموعة التى يتولى الإشراف عليها وعضواً فى المجموعة التى تليها فى المستوى الإدارى. ويوضح الشكل السابق كافة خطوط الاتصالات الأفقية والصاعدة والهابطة، التى يجب أن يقوم التنظيم عليها.

الاتصالات غير الرسمية :

عادة ما يكون داخل كل منظمة نظاماً آخر للإتصالات يعبر عن رغبة الأفراد فى عدم الانعزال عن بعضهم البعض وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية، يعرف باسم نظام الاتصالات غير الرسمية. وعادة ما يتضارب هذا النظام مع نظام الاتصالات الرسمية، نظراً لتعديه على خطوط السلطة والمسئولية التى يكفلها الأخير. هذا ولا يجب النظر إلى نظام الاتصالات غير الرسمية على أنه نظام سئ بالضرورة، ذلك أنه إذا أحسن استغلاله فإنه يصبح أداة فعالة فى شرح وإيضاح كافة المعلومات التى يقوم نظام الاتصالات الرسمية بإرسالها، والتى قد يقوم بإرسالها بطريقة غامضة مشوشة. ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا النظام يصبح بمثابة أحد المخارج النفسية الهامة التى يستطيع العاملين من خلاله التعبير عن آرائهم بحرية دون خشية بطش الإدارة بهم.

إلا أن ذلك لا يعنى أن مثل هذا النظام يأتى خالياً من العيوب فمثل هذا النظام قد يقوم بتشويه الحقائق والمعلومات حين نقلها. كما أنه قد يقوم

فى بعض الأحيان بنشر وترويج الإشاعات وبسرعة عالية، وخاصة إذا كانت الحقائق والمعلومات غير واضحة تماماً فى البداية. وقد يتم ذلك إما عن جهل بماهية هذه المعلومات أو عن عمد لإثارة العاملين أو البعض منهم ضد بعض الفئات الأخرى داخل المنظمة. وحيث أن الإشاعات أمر يصعب على إدارة المنظمة التحكم فيه، لذلك فإنه يجب عليها الاستماع وتجميع وتحليل مثل هذه الإشاعات والرد عليها بصراحة وموضوعية.

معوقات الاتصالات الفعالة

هناك الكثير من العوامل التى تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفاعلية كبيرة . وترجع هذه العوامل إلى ثلاثة أنواع من المعوقات وهى؛ معوقات فردية، ومعوقات تتعلق ببيئة العمل، ومعوقات ميكانيكية.

(أ) المعوقات الفردية

ترجع هذه المعوقات إلى الحقيقة الثابتة وهى أن الأفراد مختلفين. وتنعكس مثل هذه الاختلافات على طريقة فهم اللغة المستخدمة بينهم ، بل وعلى طريقة استخدام اللغة ذاتها ، والرغبات والميول الفردية، والقدرة على الفهم، وعامل الخوف.

١ - مشاكل معاني اللغة Semantics Problems

يعتبر معنى الكلمات المستخدمة من العوامل الهامة المرتبطة بالاتصالات الفعالة. إن الخطأ الذى يقع فيه الفرد عادة هو أن يفترض أن الآخرين يفهمون معنى كلماته فهماً جيداً، طالما أنه هو يفهمها. وحقيقة الأمر هى أن معانى الكلمات المستخدمة كما يفهمها

ويستوعبها الآخرون قد تكون مختلفة تماماً عن فهمنا واستيعابنا لها. ويرجع ذلك إلى الاختلافات الكثيرة فى مستويات التعليم، الجماعات التى ينتمى إليها الفرد، المنطقة الجغرافية التى يأتى منها ... إلى آخره. وعلى ذلك فإنه يجب على الإدارة استخدام الألفاظ الواضحة المتعارف عليها فى صياغة رسائلها. فإذا تعذر وجود مثل هذه الألفاظ، فإنه يجب عمل الشرح والإيضاح اللازمين حتى تضمن الإدارة إيصال المعنى المطلوب.

٢ - طريقة استخدام اللغة

يميل بعض الأفراد إلى استخدام الكثير من الكلمات فى إرسال رسالة ما، وبذلك تزداد تعقداً بحيث يصعب فهمها. مثال ذلك أن يصدر أحد الرؤساء النشرة التالية؛ "على موظفى شركة كذا الذين يرغبون رغبة أكيدة فى استلام نسخ إضافية من النموذج المرفق بهذه المذكرة إخطار سكرتيرة هذا المكتب عن طبيعة طلبهم حتى يمكنهم الحصول على النسخ الإضافية التى يودون الحصول عليها دون تأخير".

وبالرغم من إمكان فهم واستيعاب معنى الرسالة، إلا أن ذلك قد يسهل عمله كثيراً إذا صيغت المذكرة بالشكل الآتى :

"اطلب من السكرتيرة أى نسخ إضافية من هذا النموذج، إن أردت"

٣-الرغبات والميول الفردية

عادة ما ينجذب الفرد إلى تلك المعلومات التى تتوافق مع ميوله ورغباته، كما أنه عادة ما يتجاهل تلك التى تتعارض معها. مثال ذلك أن يقوم مدخنوا السجاير بتجاهل كل نتائج الدراسات التى تثبت وجود علاقة مباشرة بين التدخين وسرطان الرئة، فى نفس الوقت الذى يقومون فيه بالاستيعاب الكامل لأية معلومات تنفى وجود مثل هذه العلاقة. وعلى ذلك فإن الإنصات الجيد، بغض النظر عن الرغبات والميول الفردية، عادة ما يسهل قبول المعلومات المرسلة، وبالتالى يؤدى إلى زيادة فاعلية الإتصالات والعكس صحيح.

٤-القدرة علي الفهم

يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم والتى تنعكس على الفهم الدقيق لما يقال وعلى سرعة الفهم كذلك، وعلى ذلك فإن فاعلية الاتصالات ترتبط بقدرات كل من الراسل والمرسل إليه على فهم ما يتم تداوله بينهما.

٥-الخــــوف

كذلك قد تقل فاعلية الاتصالات نتيجة لعامل الخوف الذى قد يعترى بعض الأفراد فى إرسال المعلومات الواجب إرسالها. وهذا صحيح بالنسبة للإتصالات الصاعدة على وجه الخصوص، حيث يميل الرؤساء إلى عدم تصعيد بعض المعلومات إلى رؤسائهم مثل شكاوى العاملين واتجاهاتهم السلبية تجاه عملهم وتجاه الإدارة خوفاً من قيام

هؤلاء الرؤساء بتفسير مثل هذه المعلومات على أنها "قيادة فاشلة" فى المستويات القيادية الدنيا.

(ب) المعوقات المرتبطة ببيئة العمل

يمكن إجمال هذه المعوقات في العديد من الأشياء منها:

١ - رجل الإدارة العليا

عادة ما يشير أفراد التنظيم إلى الرجل الذى يعتلى قمة الهرم التنظيمى بقولهم أنه "المعوق الأكبر". وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها عدم رغبة هذا الفرد فى الاتصال بالعاملين فى المنظمة، أو شعوره بأنه المولد الوحيد للأفكار الجديدة التى يجب قبولها دون مناقشة، أو لإيمانه بالاتصالات الهابطة لا غير، أو لعدم جدوى الاتصالات واعتقاده أنها مضيعة للوقت ...... إلى آخره.

٢ - عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات

لا يكفى أن يكون رجل القمة فى المنظمة واعياً لأهمية الاتصالات فقط، بل يجب عليه أن ينشر هذا المفهوم فى جميع أجزائها وذلك فى صورة سياسة واضحة ومكتوبة. وفى غياب مثل هذه السياسة فقد تكون الاتصالات على درجة عالية من الفاعلية وقد لا تكون ؛ متوقفة فى ذلك على طبيعة الموقف والأفراد المحيطين به. وبصفة عامة، فإن عدم وجود سياسة واضحة للإتصالات عادة ما تفسر من قبل الغير على أنها

دليل على عدم رغبة الإدارة العليا فى إيجاد نظام سليم للإتصالات. كذلك، فإنه كلما كبر حجم التنظيم كلما كانت الحاجة ماسة إلى ضرورة وجود مثل هذه السياسة الواضحة للاتصالات.

٣ - عدم فاعلية القيادة

ولا يقصد بالقيادة هنا هو رجل الإدارة العليا وإنما جميع الرئاسات وعلى كافة المستويات الإدارية بالتنظيم. قد يلجأ بعض الرؤساء إلى تعيين أنفسهم أوصياء على مرؤوسيهم بمعنى أنهم قد يمنعون انسياب المعلومات الصاعدة والهابطة منهم وإليهم لسبب أو لآخر، وبذلك يشكلون عقبة، شأنهم فى ذلك شأن رجل الإدارة العليا المشار إليه من قبل، فى سبيل إتمام عملية الاتصالات بفاعلية.

٤ - عدم الجدية وانعدام الثقة

تؤدى عدم الجدية إلى انعدام الثقة، وبالتالى تصبح أحد معوقات الاتصالات الفعالة. ينعكس عامل الجدية فى الرئيس الذى لا يود معرفة آراء مرؤوسيه، أو ذلك الذى يقوم باتخاذ قرارات مسبقة فى نفس الوقت الذى يطالب فيه مرؤوسيه بالإدلاء بآرائهم. فإذا ساد المنظمة جواً من الشعور بعدم الثقة، فإن أى شئ يقال لابد وأن يساء فهمه. فالترقية قد تؤخذ على أنها إبعاد من الطريق، والتأخير فى صرف المكافآت يؤخذ على أنه تعمد من الشركة للإضرار بموظفيها ... إلى آخره، الأمر الذى قد لا يكون صحيحاً على الإطلاق.

(ج) المعوقات الميكانيكية

تعكس هذه المعوقات عدم وجود وسائل الاتصالات الفعالة. ويمكن إجمال هذه المعوقات فيما يلي:

١ - الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمى هو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته، أي جميع أقسامه وإداراته، وعلى ذلك فإن تجاهل المبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عليها لا شك يؤدى إلى الإقلال من فاعلية عملية الاتصالات. فالمبدأ الخاص بوحدة الاتصالاتUnity of Communication يعنى تحديد المستويات التى تقوم بإرسال المعلومات وتلك التى تقوم باستقبالها، وبالتالى فإن الخروج على هذا المبدأ من شأنه إحداث الكثير من التضارب وسوء الفهم بين أفراد التنظيم الواحد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسئولية. وكذلك فإن المبدأ الخاص بنطاق الإشرافSpan of Control والذي يقوم بتحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر الفعال لرئيس ما. وبالتالى فإن عدم الأخذ بهذا المبدأ لابد وأن يؤدى إلى الإقلال من فاعلية نظام الاتصالات نظراً لوجود عدد أكبر أو أقل مما يجب أن يكون عليه العدد الصحيح من المرؤوسين الذين يقومون بالاتصال المباشر برئيس واحد. أما المبدأ الخاص بوحدة الإشراف Unity of Direction فإنه يعنى ضرورة تبعية أي عدد من المرؤوسين لرئيس واحد

فقط . وغنى عن البيـان أن الخـروج على هذا المبدأ يقلل من فاعليـة الاتصـالات إلى حد بعيـد نظراً لعـدم المعرفة الواضحـة بمن هو الرئيس.

٢ - المسئولية الوظيفية

قد يدعى البعض أن وظيفة الاتصالات غير واضحة تماماً وأن الشخص الذى يقوم بها غير معروف أيضاً. بمعنى آخر، فإن السبب فى عدم فاعلية نظام الاتصالات فى نظر البعض قد لا يرجع إلى عدم رغبة كل فرد فى المنظمة فى إجراء الاتصالات اللازمة وإنما يرجع إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يشرف عليها شخص مسئول. ومثل هذا الاعتراض صحيح إلى حد ما. فمن ناحية، لا يمكن إنكار أن الاتصالات الفعالة جزء لا يتجزء من طبيعة العمل القيادى للرئيس بغض النظر عن وجود وظيفة مستقلة خاصة بالاتصالات. ومن ناحية أخرى، فإن وجود وظيفة مستقلة لها ممثلة فى شكل أنظمة للمعلومات Information Centers يعتبر أمراً ضرورياً لتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

٣ - التباعد الجسماني بين الأفراد

قد تملى طبيعة العمل وخاصة فى التنظيمات الكبيرة الحجم أن يتباعد الأفراد عن بعضهم تباعداً جسمانياً. وفى هذه الحالة قد تقل فاعلية عملية الاتصالات نظراً لعدم تأكد الراسل

من قيـام المرسـل إليه بأستـلام الرسالة المرسلة وفهمها فهماً صحيحاً،وقياس ردود فعله تجاهها. لذلك فإنه كلما زاد التباعد بين الأفراد كلما زاد الاعتماد على الوسائل الكتابية فى إرسال المعلومات بالرغم من مشاكل اللغة واستخداماتها.

كلمة ختامية

مما سبق يتضح أن الاتصالات هى أحد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة الفعالة. وعليه فإن القائد أيا كان موقعه فى التنظيم يجب عليه أن يستوعب هذا البعد الأساسى بكافة مكوناته، وأن يحاول اختيار شبكة الاتصالات الأكثر فاعلية، وأن يتفهم المعنى الحقيقى لعملية الاتصالات ألا وهى عملية إرسال واستقبال المعلومات وانعكاساتها فى صور أنماط سلوكية معينة ، وأن يحاول استخدام أحسن ما فى الاتصالات الرسمية (الهابطة) وأحسن ما فى الاتصالات غير الرسمية (الصاعدة والجانبية)، وأن يحاول التخلص من المعوقات المختلفة التى تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفاعلية كبيرة.

الفصـــل العاشـــر

المشاركـــة فـــى الإدارة

Participation In Management

مقدمة

يتضح من أية مراجعة لما كتب فى موضوع "المشاركة فى الإدارة" أن هناك ثلاثة مناهج مختلفة لها وهى[1]:

١ - منهج الخبرة

يقوم هذا المنهج على الخبرات الفردية التى يكتسبها الفرد فيما يتعلق بموضوع المشاركة. وبذلك فهو يؤدى إلى شعور ما بماهية المشاركة وأهميتها ونتائجها. وبذلك فهو يعتمد أساساً على فكرة الملاحظة لما يدور داخل المنظمة، وليس على أية مفاهيم علمية. وعلى ذلك فإن الكتابات المرتبطة بهذا المنهج عن موضوع المشاركة ما هي إلا مجموعة من المشاهدات والفروض التى لم يثبت صحتها علمياً. وبالرغم من ذلك، فإن هذا المنهج يساهـــم فى تقديم المادة الخام بطريقة غير مباشـــرة، والتى يمكـــن على أساسهـــا إجراء كافة الدراسات العلمية المطلوبة.

---

1 - Tannenbaun, R., and Massarick, F., "Participation By Subordinates In The Managerial Decision". Making Process, Journal of Economics and Political Science, (vol, 16, No.3 August 1950), pp. 408-418.

٢ - المنهج الأكاديمى

يتميز هذا المنهج بأنه يقوم على خلفيات علمية متينة تهدف إلى دراسة الظروف والوظائف التى توضح حركة مفهوم المشاركة. وبالتالى فهو منهج يرمى إلى وضع الأركان الأساسية لما يمكن تسميته «بنظرية المشاركة» أو إلى تكوين كافة الفروض العلمية التى يمكن اختبارها للوصول إلى هذه النظرية.

٣ - المنهج التجريبى

يتميز هذا المنهج بالتطبيق العلمى لمفهوم المشاركة فى المواقف المختلفة التى قد تتطلبها، ثم تقييم نتائجها. هذا وإذا كان بالإمكان التوفيق بين الفروض النظرية والضوابط العلمية السليمة من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى، فإن هذا المنهج لاشك يصبح أهم المناهج جميعاً، ذلك أنه يوضح ما يمكن أن يترتب من نتائج على تطبيق مفهوم المشاركة فى المواقف المختلفة، كذلك احتمالات الحصول على هذه النتائج.

تعريف المشاركة فى الإدارة

تعنى فكرة المشاركة بمفهومها العام أن يأخذ الفرد نصيباً محدداً أو يلعب دوراً معيناً فى موقف ما. وعلى ذلك فإن المشاركة قد تشمل أى شئ وكل شئ. مثال ذلك الطالب الذى يأتى إلى المحاضرة، أو العامل الذى يذهب إلى مكان عمله فى المواعيد المحددة، أو الموظف الذى يقوم بكتابة تقرير ما. كل هذه الأمثلة وغيرها ماهى إلا نماذج لفكرة المشاركة، وهى

نماذج عامة تنطبق على أى فرد وفى أى موقف. إلا أن مانعنية بمفهوم المشاركة فى الإدارة يختلف عن هذا المعنى العام. فالمشاركة فى الإدارة تعنى على وجه التحديد اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة التى تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ.

فإذا نظرنا إلى عملية اتخاذ القرار، وهذا هو ماسيأتى تفصيلاً فيما بعد فإننا نجد أنها تنطوى على ثلاثة مراحل أساسية وهى :

(أ) مرحلة التشخيص

وهى المرحلة التى تعنى بالتوصل إلى الأسباب الحقيقة التى أدت إلى حدوث المشكلة، أو تلك التى قد تؤدى إلى حدوثها فى المستقبل.

(ب) مرحلة وضع الحلول البديلة

وهى المرحلة التى تعنى بتصميم كافة الحلول التى تصلح للقضاء على أسباب المشكلة وبالتالى تؤدى إلى حلها فى الحاضر أو منع حدوثها فى المستقبل.

(جـ) مرحلة اختيار الحل الأمثل

وهى المرحلة التى تتعلق بضرورة اختيار أحد الحلول البديلة المقترحة ووضعه موضع التطبيق العملى. وبالرغم من أن الحلول جميعها بديلة، أى يمكن إحلال أى منها محل الآخر، إلا أن هناك بعض المعايير الأخرى التى يجب أخذها فى الاعتبار حين الاختيار النهائى مثل:

- تكلفة الحل البديل.
- إمكان القضاء على المشاكل القصيرة الأجل والمشاكل الطويلة الأجل.
- إمكان القضاء على المشكلة موضع البحث دون خلق مشكلة أخرى.
- مدى توافر الإمكانيات المختلفة (القوى البشرية المدربة والتجهيزات الآلية)لوضع الحل البديل موضع التنفيذ.
- طبيعة استجابة العاملين الذين سيتولون التنفيذ الفعلى لكل حل بديل.
- مدى توافر المصادر المالية اللازمة للتمويل.

وعلى ذلك فإن المشاركة فى الإدارة لاتعنى بالضرورة اشتراك المرؤوسين فى جميع الخطوات التى تنطوى عليها عملية اتخاذ القرارات. فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو المرحلتين الأولى والثانية، أو على جميع المراحل الثلاث.

وعليه فقد تبدأ المشاركة بحد أدنى أو بحد متوسط أو بحد أقصى، على التوالى. وعلى أية حال، فإنه مهما عظمت درجة المشاركة التى يسمح بها الرئيس لمرؤوسيه، فإن السماح لهم بالمشاركة فى المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار يجب أن تتم بموافقته هو، نظراً لعدم إمكانه تفويض المسئولية النهائية.

المشاركة الرسمية وغير الرسمية في الإدارة

يقصد بالمشاركة الرسمية ذلك الموقف الذى يتم فيه تحديد أشخاص معينين للإشتراك فى إنجاز عمل ما. فعلى سبيل المثال نجد أن إشراك العمال فى الإدارة من خلال من يقومون بانتخابهم كأعضاء فى مجالس الإدارات بشركات القطاع العام فى مصر مثال للمشاركة الرسمية فى الإدارة. كذلك فإن اللجان المختلفة التى يتم تشكيلها على مستوى الوحدات الإنتاجية أو على المستوى القومى ماهى إلا أمثلة أخرى للمشاركة الرسمية فى الإدارة.

أما المشاركة غير الرسمية فتعنى عدم قيام الرئيس باتخاذ القرارات الإدارية المختلفة بصورة منفردة ، وبذلك فهى تعبير عن المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات. لذلك فإن مفهوم المشاركة غير الرسمية عادة مايقترن بمفهوم القيادة الديموقراطية حيث يقوم الرئيس بإعطاء مرؤوسيه الفرصة للإشتراك معه فى تعريف المشكلة ووضع الحلول البديلة، وكذلك المساهمة فى الاختيار النهائى للحل الأمثل.

ففى حين نجد أن المشاركة الرسمية أمر مفروض على الأفراد. نجد أن المشاركة غير الرسمية جزء لايتجزأ من طبيعة الأسلوب القيادى للرئيس. كذلك ففى الوقت التى تتطلب فيه المشاركة الرسمية نوعاً من التنظيم الواضح لطبيعة المشاركة مثل تعيين عدد محدد من الأعضاء وانتخاب عدد محدد من ممثلى العمال فى مجالس الإدارات بشركات القطاع العام فى مصر مثلاً، فإن المشاركة غير الرسمية لاتتطلب أى تنظيم من أى نوع.

الأشكال المختلفة للمشاركة فى الإدارة

هناك العديد من الأشكال التى تعكس مفهوم المشاركة فى الإدارة، بغض النظر عن كونها مشاركة رسمية أم غير رسمية. وأهم هذه الأشكال هى :

(أ) الإدارة المتعددة Multiple Management

يقصد بالإدارة المتعددة تلك اللجان الدائمة التى يتم تكوينها للمساعدة وإسداء النصح للمديرين التنفيذيين. وعادة ما يتم تكوين هذه اللجان على جميع المستويات الإدارية بالتنظيم، كما أنها تتكون من ممثلين لمختلف الإدارات والأقسام بكل مستوى تنظيمى. وقد جرت العادة على عدم إعطاء مثل هذه اللجان أية سلطات لاتخاذ القرارات، وبالتالى فإن عملها ينحصر فى مناقشة ومراجعة كافة الأمور وإصدار التوصيات.

(ب) الإدارة الاستشارية Consultative Management

تقوم بعض المنظمات بتكوين لجان تهدف إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المشاركة من جميع أفراد المنظمة، دون اللجوء إلى الأشكال التنظيمية المعقدة مثل اللجان الرسمية الخاصة بالإدارة المتعددة السابق الإشارة إليها. وعلى ذلك فإن الإدارة الاستشارية تقوم على أساس تكوين لجان غير دائمة حيث يطالب أعضاؤها بضرورة المشاركة فى مناقشة وتحليل المواقف المختلفة وحل المشكلات المتعددة. وتطبيقاً لذلك، فإن الكثير من المنظمات تطالب قياداتها

-على مختلف المستويات - بضرورة عقد الاجتماعات مع مرؤوسيهم لإعطائهم الخلفيات التاريخية للموضوع المعين والأحداث الجارية التى تؤثر عليه لحثهم على إبداء آرائهم بغية الوصول إلى حلول مقبولة.

(ج) صندوق الاقتراحات Suggestion System

يعتبر صندوق الاقتراحات من أهم الوسائل التى يمكن استخدامها لحث العاملين على المشاركة فى العملية الإدارية، وخاصة فى المستويات الدنيا فى التنظيم. من أشهر هذه الصناديق النظام المعروف باسم خطة سكانلون Scanlon Plan ، والتى ترمى إلى وضع نظام غير رسمى للمشاركة مؤداه إنشاء صندوق لتلقى الاقتراحات من العاملين من أى جزء من أجزاء المنظمة. وفى نفس الوقت، فإنه يتم تشكيل لجنة من ممثلى الإدارة المتخصصين والفرد الذى قام بتقديم الاقتراح ورئيسه المباشر لدراسة وتقييم الاقتراح المقدم. فإذا ثبت بعد الدراسة والتقييم أن الاقتراح قد يؤدى إلى خفض التكلفة أو زيادة الأرباح، فإن الإدارة تقوم بتبنيه وتنفيذه. وأخيراً فإنه يتم قسمة الناتج النهائى للإقتراح (أى مقدار الانخفاض فى التكلفة أو الزيادة فى العائد) بنسبة محددة بين الشركة والعاملين، وبالتالى يستفيد جميع أفراد التنظيم. وقد بدأت الكثير من الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية بتعميم هذا النظام، إلا أن هذه التجربة لم تنجح فى جميع الأحوال لعدة أسباب أهمها:

١ - إن العائد الذى يتقرر توزيعه على العاملين يتم توزيعه عليهم جميعاً دون تفرقة بين صاحب الاقتراح وبين باقى العاملين

المستفيدين الذين لم يتقدموا بأية مقترحات. وهذا يؤدى - فى الأجل الطويل- إلى انخفاض الدافع لدى البعض على تقديم أية مقترحات.

٢ - اتضح أن بعض الرؤساء المباشرين كانوا يتعمدون تشويه بعض الاقتراحات الصادرة من مرؤوسيهم، وذلك لشعورهم بالخوف من أن الإدارة قد تنظر بعين الشك إلى كفائتهم كرؤساء، نظراً لتوقع الإدارة أن تنبع معظم هذه الاقتراحات من الرؤساء وليس من المرؤوسين.

وعلى ذلك فإن صناديق الاقتراحات قد تكون أداة فعالة لحث العاملين على المشاركة الحقيقية فى العملية الإدارية، وقد تكون أداة صورية لا تخرج عن كونها مكاناً لتجميع الشكاوى لا غير.

(د) الهيكل التنظيمى

هناك نوعاً من الارتباط بين الهيكل التنظيمى للمنظمة وبين مفهوم مركزية/لا مركزية السلطة بها. فكلما كان الهيكل التنظيمى من النوع الذى يطلق عليه "تنظيماً طويلاً" Tall Organization، كلما ارتبط بدرجة أعلى من المركزية. ويرجع ذلك إلى أن زيادة عدد المستويات الإدارية بالتنظيم لا يصاحبها أية زيادة فى حجم السلطة به، الأمر الذى يؤدى إلى تفويض أقل لهذه السلطة عند المستويات الإدارية المختلفة. وهذا يعنى بدوره إعطاء العاملين على كافة المستويات فرصاً أقل للمشاركة فى العملية الإدارية.

وهناك هيكل تنظيمى آخر يطلق عليه الشكل التنظيمى المسطح Flat Organization وهو الشكل الذى يتميز بقلة عدد المستويات الإدارية به، وحيث أن حجم السلطة بالتنظيم ثابتاً، فإنه كلما قل عدد المستويات الإدارية كلما زاد نصيب كل فرد فى فرص المشاركة فى العملية الإدارية.

وبالرغم من صحة ذلك، إلا أنه من الناحية العملية فقد تختلف الصورة تماماً ، فقد يحدث أن يكون مقدار السلطة الموكولة لأحد الرؤساء محدودة نظراً لتعدد المستويات الإدارية، كما فى حالة التنظيم الطويل، إلا أن هذا الرئيس قد يقوم باتخاذ جميع أو معظم قراراته بصورة جماعية. والعكس صحيح، فقد يكون مقدار السلطة الموكولة لأحد الرؤساء كبيراً نظراً لقلة عدد المستويات الإدارية - كما فى حالة التنظيم المسطح، إلا أن هذا الرئيس قد يقوم باتخاذ قراراته بصورة منفردة. وهذا هو الفارق بين المشاركة الرسمية والمشاركة غير الرسمية، بغض النظر عن طبيعة الشكل التنظيمى للمنظمة. وعلى ذلك فإن شكل الهيكل التنظيمى وحده قد لا يكون المحدد الأول والأخير لوجود أو عدم وجود المشاركة إلا أنه يعتبر مؤشراً عاماً لها.

مزايا المشاركة فى الإدارة

حيث أن المشاركة فى الإدارة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك فإن لها الكثير من المزايا التى يمكن إجمالها فيما يلى :

١ - ارتفاع معدل الأداء / الإنتاجية وكذلك مستوى الجودة.

٢ - انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخير.

٣ - انخفاض عدد الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد إدارة المنظمة.

٤ - خلق روح التعاون والتفاهم بين جميع أعضاء المنظمة.

٥ - توفير الاستعداد النفسي لدى العاملين لتقبل أي تغيير تراه الإدارة. ويرجع ذلك إلى أن النفس البشرية عادة ماتعارض أي تغيير إذا شعرت أنه مفروض عليها. وبالتالي، فإن المشاركة في إحداث التغيير تخلق نوعاً من الالتزام الشخصي Personal Commirrment تجاه العمل على ضرورة تطبيقه بنجاح.

٦ - تخفيف العبء الواقع على عاتق الرئيس في قيادة مرؤوسيه. ويرجع ذلك إلى قلة حاجة الرئيس إلى الإشراف المباشر Close Supervision على مرؤوسيه، حيث يصبح الإشراف المطلوب من ذلك النوع العام General Supervision والذي يتطلب وقتاً ومجهوداً أقل، نظراً لزيادة شعور المرؤوسين بالمسئولية تجاه ضرورة إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

٧ - التخلص من الحواجز التي تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين، والتي تؤدي بدورها إلى الارتفاع بمستوى القرارات الإدارية للرئيس. ويرجع السبب في ذلك إلى أن إزالة هذه الحواجز- عن طريق المشاركة - من شأنها أن يقوم المرؤوسون بتوفير كافة المعلومات المطلوبة وبدقة في الوقت المناسب للرئيس حتى يمكنه اتخاذ القرارات السليمة.

٨ - وأخيراً، فإن المشاركة فى الإدارة من شأنها العمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد، والارتقاء بمستوى النضوج الفكرى لهم، وزيادة دوافعهم على العمل الخلاق . وبهذا الصدد فإن كريس أرجيرس[1] Chris Argyris أبدى الكثير من الاعتراضات على التنظيمات السائدة بحجة أن المبادئ التنظيمية التى تحكمها مبادئ جامدة من شأنها خلق علاقة التبعية بين المرؤوسين والرئيس Dependency Relationship الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى أن يفقد المرؤوس عنصر الاستقلال فى شخصيته ويصبح معتمداً اعتماداً كلياً على رئيسه، وهذا يتنافى أساساً مع طبيعة الشخصية الصحية Healrhy Personality ،فالطفل عند ولادته لايستطيع عمل أى شئ، وبالتالى يصبح اعتماده على الآخرين اعتماداً كلياً. إلا أن عملية النمو التى يمر بها هذا الطفل لا تتمثل فى نموه الجسدى فقط، ولكن نموه النفسى أيضاً، بمعنى أنه يصبح أقل اعتماداً على الآخرين وأكثر اعتماداً على نفسه بمرور الزمن حتى يصبح فى النهاية معتمداً على نفسه كلياً. وعلى ذلك فإن أرجيرس يعتقد أن مبادئ الإدارة التى تحكم التنظيمات القائمة تتعارض تعارضاً كلياً مع مفهوم الشخصية المستقلة التى يتمتع بها كل فرد. وبالتالى، فإن مفهوم المشاركة من شأنه

---

1 - Argyris C., Personality Fundamentals For Administration revised edition, (New Haven, Yale Labor and Management Center, 1953).

إعطـاء الأفـراد عامـة الفـرص لإبـداء آرائهم والتى هـى انعكاس لقدراتهم، وفى ذلك اتسـاق مع مفهـوم الشخصيـة المستقلة القديمة .

المقومات الواجب توافرها لنجاح مفهوم المشاركة فى الإدارة

إن عـملية المشاركة فى الإدارة ليست عملية أوتوماتيكية يكفى لنجاحها أن يؤمن الأفراد بها. إذ أن هناك مجموعة من المقومات التى يجب توافرها على مستوى الفرد والمنظمة حتى يمكن ضمان عنصر النجاح لها حين التطبيق العملى.

**** يمكن إجمال هذه المقومات علي مستوي الفرد فيما يلي :**

١ - الدافعية

يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع القوى على المشاركة مع الآخرين فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة. وقد سبق لنا تغطية موضوع الدافعية بشئ من الإسهاب إلا أن ما نود قوله بشئ من التحديد هو أن هناك تضارباً منطقياً ومتوقعاً بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم الرسمى، وبالتالى، فإن الدافعية الفردية عادة ماتسير فى إطار محدد وهو العمل على تحقيق الأهداف الفردية بغض النظر عن أهداف التنظيم الرسمى. وبالتالى فإن نجاح عملية المشاركة لاترتبط بقدرة الفرد على تحقيق أهدافه الشخصية، وإنما بقدرته على تحقيق أهداف المنظمة أيضاً. لذلك فإن الدافع الحقيقى على المشاركة يجب أن ينبعث من إيمان الفرد بأن تحقيقه لأهدافه هو تحقيق لأهداف

المنظمة، وأن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها هو بمثابة عامل مساعد له فى تحقيقه لأهدافه هو. أى أن الدافع الحقيقى على المشاركة لن يبرز إلا إذا شعر الفرد بأن هناك تكاملاً وليس تضارباً بين أهدافه وأهداف التنظيم الذى يعمل به.

٢ ـ الاستعداد الذهنى والنفسى

يجب أن يتوافر لكل فرد الاستعداد الذهنى والنفسى، حتى يستطيع أن يشارك مع الآخرين بنجاح. وهناك عدة مؤشرات يمكن اتخاذها كمقياس لدرجة توافر مثل هذا الاستعداد وهى :

- توافر حد أدنى من التعليم.
- توافر حد أدنى من الخبرة العملية.
- توافر حد أدنى من الذكاء.
- القدرة على رؤية المنظمة أو الموقف ككل متكامل.
- عدم وجود معوقات نفسية داخلية.

٣ ـ أهمية الشئ موضوع المشاركة

يجب على الفرد أن يرى وبوضوح مدى الارتباط بينه وبين الشئ موضوع المشاركة، ذلك أنه من المنطقى أن يهتم الفرد بالأشيـــاء التى تبدو هامة فى نظره، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإننا نتوقع أن يشارك عامل الإنتاج مثلاً فى الموضوعات التى تتعلق بتصميم أو تطوير أنظمة الأجور والحوافز النقدية وورديات العمل، فى

نفس الوقت الذى تقل فيه مشاركته كثيراً فيما يتعلق ببعض الموضوعات الأخرى مثل مشاكل النقد الأجنبى وحركة التبادل فى الأسواق العالمية.

٤ ـ القدرة على الاتصال

وأخيراً فإن المشاركة، كنمط سلوكى، تعتمد أيضاً على قدرة الفرد على الاتصال بالآخرين، بما فى ذلك من إرسال للمعلومات للآخرين واستقبال واستيعاب المعلومات الواردة منهم .

**** أمـــا علي مســتوي التنظيم الرسمي، فإنه يمكـــن إجمـــال هذه المقومات فيما يلي :-**

١ ـ الوقت المتاح

يتوقف إمكان تطبيق مفهوم المشاركة عملياً وبنجاح على مقدار الوقت المتاح للرئيس لاتخاذ القرار. وبغض النظر عن مدى إيمان هذا الرئيس بمفهوم المشاركة، فقد يدعو التطبيق السليم إلى عدم إشراك المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرار، إذا كان الوقت المتاح محدوداً، والعكس صحيح إذا توافر الوقت الكافى لاتخاذ القرار بصورة جماعية.

٢ ـ اقتصاديات المشاركة

هناك عنصر تكلفة تنطوى عليه عملية المشاركة تتمثل فى مقدار الوقت المنصرف عليها، وكذلك كافة الإجراءات التى يجب

اتخاذها والتعطيل الذى قد ينشأ عن البطء النسبى فى عملية اتخاذ القرارات. وعلى ذلك فإن التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يجب أن يأخذ فى الاعتبار المقارنة بين تكلفته والعائد المترتب عليه.

٣ - خلق الشعور بالأمن

يجب على المنظمة أن تخلق شعوراً عاماً بالأمن لجميع العاملين بها، وإلا امتنع معظمهم عن المشاركة. فإذا شعر الفرد أن تعبيره الصريح عن آرائه قد يؤدى إلى الإضرار به بصورة أو بأخرى، فإنه ولا شك سوف يمتنع عن المشاركة، والعكس صحيح.

٤ - المقومات الفردية للرئيس

يجب أن تتوافر لدى الرئيس جميع المقومات الفردية السابق الإشارة إليها وهى الدافعية، والاستعداد النفسى والذهنى، وشعوره بأهمية الشئ موضوع المشاركة، وقدرته على الاتصال بالآخرين. أضف إلى ذلك أن المشاركة يجب ألا تفهم من جانب الرئيس على أنها تعنى الانتقاص من سلطته الرسمية كما أنها يجب ألا تطبق بحيث تؤدى إلى خلق هذا الشعور.

٥ - طبيعة القرار موضوع المشاركة

حتى يتم وضع المشاركة فى الإدارة موضع التطبيق العملى الناجح، فإن ذلك لا يعنى بالضرورة إشراك المرؤوسين فى اتخاذ جميع القرارات، أيا كانت طبيعتها. إذ مما لا شك فيه أن بعض هذه القرارات قد تكون على درجة عالية من الأهمية، فى حين أن البعض

الآخر قد لا يكون. وعليه، فإنه من المتوقع أنه كلما زادت درجة أهمية القرار، كلما زادت درجة المخاطرة المرتبطة به، والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى فإن ازدياد درجة المخاطرة تعنى ارتفاع التكلفة فى حالة الفشل. لذلك فإن التطبيق الناجح لمفهوم المشاركة قد يتطلب عدم إشراك الآخرين إذا اتسمت القرارات بالسرية والأهمية القصوى وازديادددرجة المخاطرة، بغض النظر عن وجود الإيمان بمفهوم المشاركة، وذلك حتى لا تتميع المسئولية فى حالة الفشل.

من أبرز الأمثلة على ذلك التخطيط والتنفيذ الدقيق الذى تم لعبور قواتنا قناة السويس فى حرب السادس من أكتوبر. ومن الناحية الأخرى، فإن إشراك الآخرين فى اتخاذ القرارات غير الهامة من شأنه الشعور بعدم جدوى وأهمية المشاركة، بما فى ذلك من انعكاسات سلبية على الأفراد. لذلك فإن القرارات التى تصلح لأن تكون موضوعاً للمشاركة هى تلك التى تكون على درجة متوسطة من الأهمية والتى تتسم بمخاطر محدودة.

٦ ـ قنوات الاتصالات

يتطلب تطبيق مفهوم المشاركة ضرورة توافر قنوات الاتصالات اللازمة بين جميع الأفراد المشتركين فى عملية اتخاذ القرارات. ويمكن القول بصفة عامة أن أنسب شبكات الاتصالات التى تتوافق مع مفهوم المشاركة هى الشبكات الديموقراطية لما تتميز به من تعدد قنوات الاتصال بين جميع الأفراد المشاركين.

٧ ـ المعلومات المرتدة

لأسباب متعددة قد يبدى الكثير من الأفراد الاستعداد الكامل للمشاركة فى اتخاذ بعض القرارات مع غيرهم. إلا أن استمرار الحصول على هذه المشاركة منهم يتوقف على طبيعة المعلومات التى ترتد إليهم عن محاولاتهم السابقة. فكلما كانت المعلومات المرتدة إيجابية، كلما كان ذلك بمثابة دافع لهم على الاستمرار فى المشاركة. أما إذا كانت المعلومات المرتدة سلبيــة. فإنها تؤدى إلى إشعارهم بضرورة تطوير مشاركتهــم، وفى ذلك دافع لهم أيضـاً على الاستمـرار فى بذل الجهـود. أما إذا لم تكـن هنـاك معلومـات مرتدة على الإطلاق، فإن ضمـان الحصـول على جهودهـم يصبح أمراً صعباً، إن لم يكن مستحيلاً.

٨ ـ حجم الجماعة

بصفة عامة ، كلما زاد عدد أفراد الجماعة الواحدة، كلما قلت درجة فاعلية المشاركة من جانب أعضائها. فمما لا شك فيه أن المشاركة التى تتم فى جماعة يبلغ عدد أعضائها مائة تختلف كثيراً عن تلك التي تتم في جماعة يبلغ عدد أعضائها خمسة أو عشرة أفراد ، حيث تكون المشاركة أقل فاعلية فى الجماعة الأولي بالمقارنة بالجماعة الثانية. ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى قلة عدد الفرص الحقيقية المتاحة لإبداء الرأى وإلى عدم الالتزام وتميع المسئولية والدخول فى المناقشات الجانبية. لذلك فإن التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يقضى ضرورة تكوين جماعات ذات حجم مناسب حتى يمكن العمل على زيادة فاعلية أعضائها.

٩ - جوهر عملية المشاركة

كثيراً ما يجد أفراد الجماعة الواحدة أنفسهم منساقون وبطريقة تلقائية إلى الخوض فى بعض الموضوعات الجانبية التى تتعلق بالشكل الواجب أن تكون عليه عملية المشاركة والإجراءات الواجب اتباعها، الأمر الذى يبعدهم عن الجوهر الحقيقى للمشاركة، ألا وهو محاولة دراسة المشكلة وإيجاد الحل المناسب. لذلك فإن التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يقتضى ضرورة التنبيه إلى عدم الانزلاق والبعد عن الجوهر الحقيقى لها.

كلمة عن مفهوم المشاركة فى الإدارة فى مصر

هناك انطباع عام لدى العاملين فى شركات القطاع العام فى مصر، وخاصة الإداريين، أن تجربة المشاركة فى الإدارة قد أصابها من الفشل أكثر مما أصابها من نجاح. وهذا هو الانطباع الذى تكون فى ذهن هذا الكاتب نتيجة للمناقشات المتعددة التى دارت بينه وبين الكثير من العاملين أعضاء برامج التدريب المختلفة التى اشترك فيها. وليس المقصود بهذه الكلمة العامة عن موضوع المشاركة فى مصر هو التعرض بالتحليل والتقييم للتجربة المصرية، فقد سبقنى فى ذلك الكثيرون. ولكن النقطة الأساسية التى نود إبرازها فى هذه الكلمة العامة هو تحليل وتقييم مفهوم المشاركة فى مصر وفقاً للإطار العلمى الذى سبقت الإشارة إليه، والذى يتضح منه ثلاث حقائق هامة توضح مدي القصور فى فهم المعنى الحقيقى لمفهوم المشاركة وهى:

أولاً :- إن مفهوم المشاركة فى الإدارة فى مصر جاء قاصراً بعض الشئ، إذ انصبت هذه المشاركة على الناحية الرسمية دون الناحية غير الرسمية. وبمعنى آخر، وكما سبق أن أوضحنا، فإن المشاركة لا تتطلب بالضرورة تكوين جهاز أو لجنة أو إدارة أو مجلس للقيام بهذه المهمة، ذلك أن المشاركة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من طبيعة العمل القيادى لكل رئيس. وهذا يعنى أن المشاركة الحقيقية فى الإدارة لا ترتبط بالضرورة بضرورة وجود تنظيم رسمى لها، فقد يتواجد التنظيم الرسمى للمشاركة دون وجود مشاركة حقيقية، وقد لا يتواجد هذا التنظيم فى نفس الوقت الذى توجد فيه مشاركة حقيقية.

ثانياً :- إن مفهوم المشاركة فى الإدارة فى مصر جاء قاصراً بعض الشئ أيضاً، إذ اقتصرت المشاركة على عدد محدود جداً (ثلاثة أفراد) كممثلين للأعداد الغفيرة من العمال، علماً بأن المشاركة الحقيقية تتطلب ضرورة إشراك الجميع، كل وفقاً لما يستطيع أن يقدمه، فى عملية اتخاذ القرارات. ولا شك أن السبب فى قصر المشاركة على ممثلى العاملين فقط يرجع إلى تمسك الدولة بالشكل الرسمى للمشاركة.

ثالثاً :- إن مفهوم المشاركة فى الإدارة فى مصر جاء قاصراً بعض الشئ أيضاً، إذ اقتصرت المشاركة على مستوى تنظيمى معين وهو مستوى مجلس الإدارة، دون بقية المستويات الإدارية .

أما من حيث تقييم مدى نجاح أو فشل التجربة المصرية، فإننا لن نتعرض لذلك من وجهة نظر انطباعات الممارسين لها، بالرغم من أهمية ذلك، ولكننا سوف نتناولها من وجهة نظر المقومات التى سبقت الإشارة إليها والتى يجب توافرها حتي يمكن لمفهوم المشاركة أن ينجح حين التطبيق العملي. وعلى ذلك فإن السؤال الذى يجب طرحه بأمانة هو "إلى أى مدى تتوافر لممثلى العمال المنتخبين كأعضاء مجالس إدارة مقومات العمل الناجح للمشاركة على مستوى مجلس الإدارة ؟"، إن إجابة هذا السؤال لا تهمنا فقط لتقييم التجربة المصرية وإنما للتنبؤ باحتمالات نجاحها أو فشلها فى المستقبل أيضاً وتكفينا نظرة سريعة على طبيعة عمل مجلس الإدارة وعلى طبيعة القدرات التى يمتلكها العامل المصرى وفقاً للمقومات التى سبق ذكرها لنعرف أن إجابة هذا السؤال هى بالنفى.

ومن الناحية الأخرى فإن ما توصلنا إليه يثير سؤالاً أكثر أهمية يتعلق بماهية ما يمكن عمله!!

قد يتبادر إلى الذهن أن ما أرمى إليه كحل منطقى هو إلغاء التجربة المصرية فيما يتعلق بالمشاركة فى الإدارة، وهذا اعتقاد خاطئ. أن المنطق العملى السليم يتطلب منا ضرورة الرجوع إلى الوراء قليلاً وإعادة تحليل الموقف وذلك لتحديد نقطتين أساسيتين وهما:

أولاً :- نوعية الخبرات والقدرات التى يمتلكها العامل المصرى بصفة عامة.

ثانياً :- كيف يمكن الموائمة بين تلك الخبرات والقدرات من ناحية، وبين المرحلة أو المراحل المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات التى يمكن للعامل المصرى المشاركة فيها حتى تكون مشاركته فعالة من ناحية أخرى.

لا يمكن إنكار الحقيقة الثابتة وهى أن مستوى تعليم العامل المصرى منخفضة بصفة عامة، وهى تتراوح ما بين «لا يجيد القراءة والكتابة» إلى مستوى «شهادة الثانوية العامة» كذلك فإنه لا يمكن تجاهل الخبرات المختلفة التى اكتسبها العامل المصرى على مر السنين وإن كانت خبرات من نوع محدد.

وحتى يمكن المواءمة بين خبرات وقدرات العامل المصرى من ناحية وإشراكه فى الإدارة من ناحية أخرى، فإننى أقترح نظاماً محدداً بهدف التطبيق السليم لمفهوم المشاركة الحقيقية، ويقوم هذا النظام على الآتى:

أولاً :- تقسيم المنظمة إلى مستويين بحيث يمثل المستوى الأول فئة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ويمثل المستوى الثانى فئة الإدارة الإشرافية وما دونها من فئات العاملين.

ثانياً :- بالرغم من أن طبيعة أى قرار إدارى تتطلب إسهاماً من الجميع، إلا أنه من المنطقى أن يتوقع أن تنبع وتتبلور المشاكل المختلفة فى المستويات الدنيا من التنظيم، فى حين يتم إيجاد الحلول فى المستويات العليا منه. وعلى ذلك فإن المستوى الثانى (فئات المستويات الإشرافية وما دونها) يجب أن يشارك وبقوة فى المرحلتين الأولى والثانية من مراحل اتخاذ القرار، وهى المراحل المتعلقة بتعريف المشاكل واقتراح الحلول البديلة. أما المستوى الأول بالتنظيم فإنه يجب أن يشارك فى جميع المراحل بما فى ذلك المرحلة الأخيرة وهى مرحلة الاختيار النهائى للحل الأمثل.

ثالثاً :- أما عن ميكانيكية عملية المشاركة فالمبدأ العام الذى يحكمها هو ضرورة إشراك جميع العاملين وعلى جميع المستويات، كل فى حدود القسم أو الإدارة التى يعمل بها.

فإذا بدأنا بالمستوى الثانى، فإن المشاركة تعنى أن يقوم العاملون، وفى حدود الأقسام التى يعملون بها ، بتعريف المشاكل المختلفة التى يواجهونها وكذلك باقتراح كافة الحلول التى تروق لهم ورفعها كتابة إلى شخص مختص (سكرتير أو موظف إدارى) يقوم بتجميعها من كافة الأقسام والتنسيق بينها حتى يمكن عرضها بصورة أدق. ويقوم هذا الموظف المختص بعمل عدد من النسخ مما قام بتجميعه من مشاكل وإرسالها إلى العاملين بالمستوى الثانى (نسخة لكل قسم) للتأكد من سلامة العرض واكتماله، وكذلك مديرى الإدارات التنفيذية بالمستوى الأول، حيث يقوم كل منهم بالاشتراك مع مرؤوسيه بدراسة المشاكل التى تم تعريفها والحلول المقترحة المقدمة وكتابة مايعن لهم من إضافات ، وإرسال كل ذلك كتابة مرة ثانية إلى نفس الموظف المختص لإجراء التنسيق اللازم والعرض على مجلس الإدارة(الذي يضم جميع المديرين التنفيذيين أو بعضهم) ، مع إرسال النسخ اللازمة إلى المديرين التنفيذيين للتأكد من سلامة العرض واكتماله.

وأخيراً يصبح أمام مجلس الإدارة صورة حقيقية للمشاكل، والتى شارك فى بلورتها جميع العاملين. كل حسب قدراته وخبراته، حتى يتمكن من اتخاذ القرار النهائى .

أما من حيث ماهية العمال المنتخبين كأعضاء فى مجالس الإدارة وفقاً للتنظيم السياسى القائم، فإنه يمكن الإبقاء على عضويتهم

واستمرارها ، علماً بأن عضويتهم فى هذه الحالة تختلف تماماً عن عضويتهم السابقة من عدة زوايا وهي :-

١ - قد تنادى بعض التنظيمات العمالية النقابية بأن عضويتهم فى مجالس الإدارة حقاً مكتسباً، لذلك فإن الإبقاء على هذه العضوية كان لهذا الحق، إن كان حقيقة شيئاً مكتسباً.

٢ - إن الإبقاء على هذه العضوية لا يعنى أن المشاركة حكر على ممثلى العمال، بل أن المشاركة الحقيقية، والتى هى جماعية بطبيعتها ، تنبع من القاعدة العمالية العريضة.

٣ - أنه إذا ما فشل أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين عن العمال فى تأدية مهام وظائفهم، لسبب أو لآخر، فإن ذلك لا يلغى بأى حال وجود الجوهر الحقيقى لمفهوم المشاركة.

الفصل الحادى عشر

التغـــيـــــر

لا يقصد بالتغيير هنا الناحية الفنية له مثل تطوير طرق أداء العمل أو زيادة الكفاءة التشغيلية للآلات أو دراسة الدورات المستندية وإلى ماغير ذلك من النواحى التكنولوچية، ولكن يقصد به استعراض النواحى السلوكية المتعلقة بإحداث التغيير وقبوله. من الأخطاء الشائعة عن عدم الفهم الصحيح لمفهوم التغيير أن يتصور كل منا أنه غير خاضع وغير قابل للتغيير، فى نفس الوقت الذى يتوقع فيه أن يخضع الآخرون للتغيير وأن يقبلوه. وإذا ما ساد هذا الاعتقاد مجتمع ما؛ فإنه يبدأ وينتهى عند حد الحديث عن التغيير دون إحداثه، وبذلك يصاب بعدم المرونة، بل وبالشلل. وعلى ذلك فإن المفهوم الصحيح للتغيير يجب أن ينطوى على شقين وهما؛ تغيير الذات، وتغيير الآخرين.

التغيير الذاتى

**** إن تغيير الذات عملية شاقة. ذلك أنها تتطلب :**

أولاً : توافر الاستعداد للتغيير الذاتى، وهذا يتوقف على طريقة إدراك الفرد لذاته. فإذا ما أدرك الفرد ذاته على أنه أحسن وأفضل من كل من حوله، فلن يكون هناك أى استعداد طبيعى للتغيير. ومن ناحية أخرى، إذا استطاع الفرد أن يقيم مزاياه وعيوبه وكذلك مزايا وعيوب الآخرين، فإن ذلك لاشك يولد الاستعداد للتغيير.

لذلك فإننا نسمع الكثيرين الذين يتكلمون عن رغبتهم الصادقة واستعدادهم للتغيير، دون حدوث أى تغيير حقيقى لهم، ذلك أن الاستعداد الطبيعى للتغيير الذاتى يجب أن يصاحبه استعداد موضوعى لتقييم الذات.

ثانياً : وحتى إن استطاع الفرد رؤية عيوبه، فقد يحتفظ بهذا السر لنفسه، إذ أنه من العسير على النفس البشرية أن تعترف لغيرها بعيوبها. ولا أدل على صحة ذلك مما سبق قوله حين الكلام عن وظائف الاتجاهات من أن إحدى هذه الوظائف تختص بالدفاع عن النفس من أى تهديد سواء كان عمله خارجياً أم داخلياً.

ثالثاً : لن تكتمل عملية التغيير الذاتى بمجرد توافر الاستعداد الطبيعى للتغيير والقدرة على رؤية العيوب أو نواحى القصور الشخصية، ولكن يجب أن يتبع ذلك تغيير سلوكى. وبمعنى آخر، فإن عملية التغيير الذاتى الكاملة تنطوى على شقين وهما، الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity (وهى محصلة إدراك الفرد لذاته وللآخرين وللآثار التى تحدثها آراؤه وقراراته عليهم)، والمرونة السلوكية Behavioral Flexibility (وهى سلوك الفرد بصورة معينة تتسق مع حساسيته الاجتماعية).

وعلى ذلك فهناك ثلاثة أنماط من الأفراد يشمل النمط الأول أولئك الذين تنعدم لديهم الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية، وهذا هو النمط الذى لا يرى أية دواع للتغيير، وبالتالى فهو النمط الذى قد يستحيل عليه تغيير ذاته. ويشمل النمط الثانى أولئك الذين تتوافر لديهم الحساسية

الاجتماعية دون المرونة السلوكية، وهذا هو النمط الذى يتحدث عن التغيير ودوافعه لا غير، وبالتالى فهو النمط الذى يصعب عليه تغيير ذاته، أما النمط الأخير فيشمل أولئك الذين يتميزون بوجود كل من الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية، وهذا هو النمط الذى يتحدث عن ضرورة التغيير، وهو النمط الذى يسهل عليه تغيير ذاته.

لم يقدم لنا العلم الأدوات الكافية التى يمكن استخدامها لتغيير الذات. وقد يرجع ذلك إلى أن عملية التغيير الذاتى عملية داخلية لا يمكن لأحد غير الفرد نفسه التحكم فيها. وبالرغم من ذلك فقد برز وأسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training والذى يعرف أيضاً باسم Group Training فى بداية الخمسينات من هذا القرن كأحد الأدوات الهامة التى يمكن استخدامها لتغيير الذات. ولا يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير الذات ولكن إلى الوصول بالفرد إلى النقطة التى يشعر عندها بأهمية وضرورة تغيير ذاته. ويرجع النجاح الذى صادفه هذا الأسلوب فى بدايته إلى الطريقة المتبعة فى إعداده وتنفيذه والتى تتطلب:

١ - اختيار عدد محدود من الأفراد (بين خمسة عشر إلى عشرين فرد على الأكثر) ومن أماكن عمل مختلفة، بحيث لا يعرف أى منهم الآخر.

٢ - إخفاء شخصية كل متدرب ومكان عمله، بحيث لا يعرف عنه إلا اسمه فقط.

٣ - يتم عقد برنامج التدريب لمدة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع على الأكثر فى مكان منعزل بعيداً عن العالم الخارجى، بحيث لا يسمح لأى

متدرب الاتصال بأسرته أو بمكان عمله، وهذا هو ما يطلق عليه بالبرنامج التدريبى المقيم.

٤ - يقوم المشرف على البرنامج بالترحيب بالمتدربين فى أول يوم انعقاد الدورة التدريبية كما أنه يقوم بإعطاء الإرشادات العامة لهم والتى لا تخرج عن كونها إعلان مواعيد تناول الطعام وأماكن النوم لا أكثر، ثم يقوم بعدها بالانسحاب من الدورة.

عادة ما تبدأ الدورة بصمت مطبق وملل لاحد له من الجميع نظراً لعدم معرفتهم لبعضهم البعض، ونظراً لعدم وضوح ما هو مطلوب منهم عمله. إلا أن هذا الصمت سرعان ما يتبدد وينكسر بظهور أحد أفراد المجموعة كقائد يتولى تنظيم أنشطة المجموعة كلها، وذلك نظراً لاستحالة تصور أن يقيم هذا العدد من الأفراد مع بعضهم البعض ولمدة أسبوعين أو ثلاثة دون عمل شئ ما. وعلى ذلك فإن أول ما يتولى هذا القائد القيام به هو اقتراح ما يسمى "بأجندة الأنشطة"، التى يجب تأديتها. ثم يقوم بعد ذلك برسم دور محدد لكل فرد من أفراد المجموعة ثم تبدأ المناقشة الجماعية للأنشطة والأدوار المقترحة، حتى تستقر المجموعة على ما تود عمله. وقد تقوم المجموعة كلها بمناقشة نشاط ما أو الإعداد له، وقد تنقسم المجموعة إلى عدة مجموعات صغيرة تتولى كل منها مناقشة وإعداد أنشطة محددة.

ومع استمرار المناقشات يوماً بعد يوم تبدأ الشخصيات الحقيقية لأفراد الجماعة فى الظهور بما لها وما عليها. فالشخصية المتسلطة لا تسمع ولا تعى ما يقال وإنما تحاول فرض آرائها، والشخصية الانعزالية لا تبدى أية آراء محددة، بل وقد لا تشترك فى المناقشات الدائرة. وهى بذلك لا تخرج

عن كونها كمية مهملة .... إلى آخر ذلك. وحيث أن الجميع سواسية، وحيث أن الفرد لا يرى عيوبه، وإنما يراها الآخرون . لذلك، فإنه كلما زادت عيوب فرد ما كلما توحدت الأنماط السلوكية لباقى أفراد الجماعة فى محاولة إصلاحه دون وعى منها. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل الغمز، التهكم، الإشارة الواضحة إليه، التجاهل، عدم إعطاء فرص كافية له للتعبير عن رأيه، مهاجمة آرائه، عزله، الشتائم والسباب فى بعض الأحيان.

هذا هو عادة ما يتطور إليه مثل هذا النوع من التدريب، وبذلك ينتهى كل فرد من خلال ملاحظة سلوك الجماعة تجاهه الى التعرف على عيوبه الشخصية، وبذلك يصبح الطريق أمامه مفتوحاً للتغيير، إن أراد، لتلافى هذه العيوب.

وبالرغم من النجاح الكبير الذى صادفه تدريب الحساسية فى بدايته، إلا أنه هوجم من الكثيرين فيما بعد ولعدة أسباب منها:

١ - إن هذا النوع من التدريب يؤدى إلى إحداث بعض الأمراض العصبية وإلى تكوين العقد النفسية.

٢ - إن التغيير السلوكى الذى يحدث، إن حدث، إنما هو تغيير وقتى يزول بعد انتهاء الدورة التدريبية ورجوع كل متدرب له مكان عمله.

٣ - إن نجاح أى متدرب فى رؤية عيوبه واقتناعه بضرورة التغيير قد تقابل بشئ من الاستنكار والرفض من زملائه حين رجوعه إلى مكان عمله.

٤ - إن هناك الكثير من الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة على الصمود أمام كل الضغوط الجماعية دون تغيير أنماطهم السلوكية، الأمر الذى يفقد هذا النوع من التدريب فاعلية.

٥ - وحتى بالنسبة لأولئك الذين لا تتوافر لديهم هذه القدرة على مواجهة الضغوط الجماعية، فإنه بإمكانهم ترك الدورة التدريبية فى أى وقت، الأمر الذى يفقد هذا النوع من التدريب فاعليته أيضاً.

وهناك أسلوب آخر يستخدم فى عملية التغيير الذاتى يطلق عليه أسلوب "تمثيل الأدوار" Role - Playing . ومؤدى هذا المفهوم هو أن يتقمص كل فرد شخصية فرد آخر ويحاول الدفاع عنها باستماتة (مثال ذلك أن يلبس الرجل الأبيض قناعاً أسود على وجهه باعتبار أنه تقمص شخصية رجل أسود، والعكس صحيح، حيث يطلب من كل لاعب الدفاع عن دوره فيما يتعلق بموضوع محدد مثل الزواج الخليط بين السود والبيض) ومنطق هذا الأسلوب هو أن الدفاع عن الدور الذى يتقمصه الفرد من شأنه أن يدفعه إلى التفكير العميق، الأمر الذى قد يؤدى إلى إقناعه الذاتى فى النهاية بخطأ أفكاره ومعتقداته وبالتالى إلى ضرورة التغيير. ولا شك أن نجاح هذا الأسلوب يتوقف على قبول الفرد الدور المرسوم له، ورغبته فى الدفاع عن هذا الدور، وقدرته على التفكير المنظم.

هذا كله يقودنا إلى نقطة هامة وهى أن فاعلية الرئيس فى إحداث التغيير لا ترتبط فقط بقدرته على تغيير مرؤوسيه، بل وبقدرته أولاً على تغيير ذاته. وإذا ترجمنا عملية تغيير الذات بشقيها (الحساسية الاجتماعية والمرونة السلوكية) إلى خطوات عملية فإنها تبدو كالآتى :

- أن يقوم الرئيس بحصر كل ما قاله لمرؤوسيه وكذلك جميع القرارات التى اتخذها.
- أن يسأل نفسه عن الأساس الموضوعى الذى بنى عليه القول أو القرار.
- أن يسأل نفسه، إن كان قد استمع حقيقة إلى آراء الآخرين.
- أن يسأل نفسه ماذا كان ليحدث لو أنه رجع إلى بعض القرارات السابقة أو إلى بعض زملائه.
- أن يسأل نفسه ماذا كان ليحدث لو أنه لم يعبر عن آرائه بسرعة أو أنه أجل اتخاذ القرار لوقت لاحق.
- أن يسأل نفسه ماذا يكون رد الفعل عنده لو كان هو المرؤوس وليس الرئيس.

وحيث أنه ما من بشر معصوم من الخطأ، فإن عملية التغيير يجب أن تبدأ بتغيير الذات، رئيساً كان الفرد أم مرؤوساً.

تغيير الآخرين

هناك الكثير من المواقف التى تستدعى قيام الرئيس بتغيير مرؤوسيه، بل إن فاعليته ترتبط بقدرته على إحداث هذا التغيير. وعلي ذلك، فهناك نقطتان يجب طرحهما للمناقشة؛ أولهما "لماذا لا يستجيب العاملون على جميع المستويات بطريقة إيجابية لأى تغيير؟"، وثانيهما "إذا كان التغيير أمراً ضرورياً، وإذا كان رد فعل العاملين تجاهه سلبياً، فكيف يمكن لأى رئيس أن يحقق هذا التغيير بفاعلية؟".

أسباب معارضة التغيير :

هناك عدة أسباب تؤدى إلى معارضة البشر فى المنظمات المختلفة لأى تغيير، وهذه الأسباب هى:

١ - تسبب العادات المختلفة التى يكتسبها الفرد إطاراً معيناً يحدد سلوكه فى المجالات السلوكية المختلفة. وبالتالى، فإن عملية التغيير تتطلب أن يغير كل فرد مثل هذه العادات التى تم اكتسابها على فترات زمنية طويلة.

٢ - يتصور الكثير منا مخاوف لا حصر لها من جراء أى تغيير. وبالرغم من عدم صحة مثل هذه الأوهام فى أحيان كثيرة، إلا أنها ولا شك تؤثر تأثيراً سلبياً على نظرة الفرد تجاه التغيير ذاته.

٣ - يرفض الكثيرون فكرة التغيير نظراً لأنها تؤثر على نوع العلاقات الشخصية بين العاملين والتى تصل إلى حد الصداقة الوطيدة فى بعض الأحيان.

٤ - يعارض بعضهم فكرة التغيير نظراً لما تتضمنه من مخاطر حقيقية كالنقل إلى وظائف غير مستحبة، أو التخلص من بعض أفراد القوة العاملة فى المنظمة.

٥ - عادة ما تتطلب عملية التغيير أن يكتسب الأفراد خبرات وقدرات جديدة. ولا شك أن اكتساب مثل هذه الخبرات والقدرات ليس أمراً هيناً، ذلك أنه يتوقف على طبيعة ما يجب تعلمه وعلى ما إذا كان متشابهاً أم مختلفاً عن الخبرات القديمة، وعلى مدى صعوبة ما يجب تعلمه، وعلى ما إذا كان الفرد لديه الدافع على التعلم أم لا.

٦ - إن الإسهام فى إعداد التغيير ذاته غالباً ما يولد ارتباطاً شخصياً نحو ضرورة التطبيق الناجح له. وعلى ذلك، فإنه من الطبيعى أن يعارض الكثير فكرة إدخال أية تغييرات إذا لم يشاركوا فى إعدادها.

إن تفهم الأسباب التى من أجلها يعارض العاملون فكرة التغيير أمر هام، إلا أنه غير كاف لإعطاء الرئيس الأداة أو الأدوات التى يمكن له استخدامها لتحقيق التغيير بنجاح. ومن ناحية أخرى، فإن الأداة أو الأدوات التى يمكن له استخدامها تتوقف بدورها على نوعية التغيير المطلوب. لذلك فإنه يجب التفرقة بين تغيير السلوك وتغيير الاتجاهات.

تغيير السلوك :

السلوك هو الجزء الظاهر من أفعال الفرد الذى يمكن للغير ملاحظته وتلمسه. وينعكس هذا السلوك فى مجال العمل على العديد من الأشياء أهمها مستوى أداء الفرد. فإذا كان مستوى الأداء الفردى منخفضاً، اعتبر هذا النمط السلوكى نمطاً غير مرغوب فيه، والعكس صحيح إذا ارتفع هذا المستوى. وحتى يمكن فهم كيفية تغيير الأنماط السلوكية المختلفة، فإنه يصبح من الضرورى معرفة كيف تتحدد هذه الأنماط السلوكية أولاً.

**** يمكن تلخيص محددات السلوك الفعلي للفرد في أربعة عوامل أساسية هي:**

١ - العادات الفردية :

وهى تلك الأنماط السلوكية التى اكتسبها الفرد مع مرور الزمن والتى يبرزها فى العديد من المواقف دون أى تفكير.

٢ - قيم المجتمع :

لكل مجتمع قيمه التى استطاع أن يحددها بنفسه وأن يلزم بها أفراد المجتمع ذاته ، وعلى ذلك فإن السلوك الفعلى للفرد يجب ألا ينحرف عن مجموع قيم المجتمع الذى يعيش فيه، وإلا اعتبر هذا الفرد غريباً عنه.

٣ - النتائج المترتبة علي السلوك المعين :

لا شك أن لكل سلوك بعض النتائج التى ستترتب عليه. ويعتبر هذا العامل من العوامل الهامة المحددة للسلوك الفعلى. فماذا يحدث مثلاً لو لم يذهب العامل إلى عمله، وماذا يحدث لو لم يستعد الطالب للإمتحان، وماذا يحدث لو قام فرد بقتل فرد آخر؟ كل هذه الأسئلة تبين أهمية النتائج التى تترتب على سلوك معين، لذلك وجب أخذها فى الاعتبار.

٤ - الاتجاهات :

لا شك أن الفرد يشعر براحة نفسية كبرى إذا ما اتسق سلوكه الفعلي مع شعوره. فالطالب الذى يحمل اتجاهات سلبية تجاه المذاكرة لا شك يشعر براحة نفسية كبيرة إذا لم يستذكر واجباته، والعكس صحيح، إذا قام باستذكارها. والعامل الذى يكره عمله يشعر بارتياح شديد إذا لم يذهب إلى عمله والعكس صحيح أيضاً.

وبصفة عامة فإن ما يحدد السلوك الفعلى للفرد هو طبيعة التفاعل الذى يحدث بين هذه المحددات الأربعة. فإذا كان هناك اتساقاً بين الاتجاهات

وبين باقى المحددات وخاصة ذلك الخاص بالنتائج المترتبة على السلوك المعين - كأهم هذه المحددات- فإن الاتجاهات تلعب دوراً أساسياً فى تحريك السلوك الفعلى.

فإذا افترضنا أن العادات التى اكتسبها طالب ما عادات إيجابية (عادات الذهاب إلى الجامعة وتلقى هذا النوع من التعليم)، وإن كانت النتائج التى قد تترتب على الذهاب إلى الجامعة نتائج إيجابية (مثل الارتقاء بمستوى التفكير والحصول على وظيفة مناسبة وبمرتب مناسب)، وأن اتجاهات الطالب أيضاً إيجابية تجاه التعليم الجامعى؛ فإن المحرك الأساسى لسلوكه الفعلى فى هذه الحالة هو اتجاهاته. هذا ولا يعنى الاتساق ضرورة أن يكون اتساقاً إيجابياً، فقد يكون سلبياً، وفي هذه الحالة أيضاً تصبح الاتجاهات هى المحرك الأساسى للسلوك الفعلى للفرد.

أما فى حالة وجود تضارب بين اتجاهات الفرد وباقى المحددات الأخرى للسلوك، فإن باقى المحددات تلعب دوراً أساسياً فى تحديد السلوك الفعلى له، وخاصة الخاص بالنتائج المترتبة على السلوك المعين. وبذلك تلعب الاتجاهات دوراً غير هام فى تحديد هذا السلوك.

فإذا افترضنا أن اتجاهات فرد ما تجاه عمله سلبية فى حين أن عاداته إيجابية، كما أن قيم المجتمع تحبذ الرجل العامل، كما أن النتائج التى تترتب على السلوك المعين، أى الذهاب إلى العمل، إيجابية مثل الحصول على الأجر أو المرتب، فإن الذى يحرك السلوك الفعلى لهذا الفرد هو باقى المحددات الأخرى، وخاصة الأخير منها، وليس كرهه لعمله، أى وليس اتجاهاته السلبية.

ونظراً لوجود اختلافات بين سلوك الفرد واتجاهاته، لذلك فإن الفهم الصحيح لعملية التغيير وكيفية إحداثه بنجاح تتطلب ضرورة الفصل بين كليهما، وذلك لاختلاف الأدوات المستخدمة فى إحداث التغيير السلوكى عن الأدوات المستخدمة فى إحداث التغيير المتعلق بالاتجاهات.

إن الأدوات التى يمكن استخدامها لإحداث التغيير السلوكى هى أدوات الإثابة والعقاب. وهذا يعنى قيام الرئيس بمكافأة مرؤوسيه إذا تطابق سلوكهم الفعلى مع الأنماط السلوكية التى يضعها هو لهم، كما أنه يعنى قيام الرئيس بمعاقبة مرؤوسيه في حالة عدم التطابق. وبالرغم من وضوح أدوات الإثابة والعقاب للجميع، إلا أن ذلك لا يعنى إمكان نجاح كل رئيس فى إحداث التغيير السلوكى المطلوب. ويرجع فشل الكثير منهم لا إلى عدم معرفتهم بهذه الأدوات أو لإهمالهم فى استخدامها، ولكن إلى عدم إلمامهم بالعوامل النفسية المرتبطة بالتغيير الإيجابى للسلوك. هذا ويمكن تلخيص هذه العوامل النفسية فيما يلى:

١-يجب على الرئيس معرفة كيف ينظر المرؤوس إلى العقوبة أو المكافأة المعينة. إن العقوبة أو المكافأة التى تبدو رادعة أو مغرية لفرد ما، قد لا تبدو هكذا لفرد آخر. وحتى بالنسبة لنفس الفرد فإن نظرته إلى نفس العقوبة أو المكافأة قد تتغير من وقت لآخر. وعلى ذلك فإن النجاح فى استخدام هاتين الأداتين يتوقف على درجة ردع العقوبة ومدى جاذبية المكافأة كما يدركها المرؤوس وليس الرئيس.

٢ - يجب على الرئيس أن يدرك أهمية التكرار فى تطبيق العقوبة أو منح المكافأة، نظراً لارتباط ذلك ارتباطاً مباشراً بمدى إيجابية سلوك

المرؤوس. وبصفة عامة فإن تكرار منح المكافآت أمر حيوى لإنجاح عملية التغيير السلوكى . وعلى النقيض من ذلك، فإنه من غير المرغوب فيه تكرار تطبيق العقوبات فى جميع حالات السلوك السلبى. إن تكرار تطبيق العقوبات لا يؤدي الي إزدياد درجة سلبية اتجاهات المرؤوس فحسب ، بل يؤدى أيضاً إلى دفعه إلى تعلم الوسائل الملتوية للتهرب من العقوبة بدلاً من تعلم أهمية السلوك الإيجابى. ويرى الكثيرون أنه حتى فى حالة خضوع المرؤوس لعقوبة معينة، فإن الرئيس الفعال يجب أن يتبعها بمكافأة ما، إذا ما أبدى المرؤوس أية دلائل ولو قليلة نحو السلوك بطريقة إيجابية.

٣ - إن التهديد بالعقوبة أو الوعد بالمكافأة لن يؤدى إلى التغيير الناجح لسلوك المرؤوس ولا سيما فى الأجل الطويل. لذلك فإن فاعلية الرئيس فى إحداث التغيير المطلوب يتوقف على مقدرته الفعلية، والتى هى امتداد لسلطته كرئيس، على إنزال العقوبة أو منح المكافأة.

٤ - بما أن الغرض من فرض العقوبة أو منح المكافأة هو إيجاد ارتباط مباشر بين كل منهما من ناحية وبين السلوك السلبى والسلوك الإيجابى من ناحية أخرى، لذلك فإنه يجب على الرئيس معاقبة مرؤوسيه بمجرد سلوكهم بطريقة سلبية، وكذلك مكافأتهم بمجرد سلوكهم بطريقة إيجابية. إن هذا التوقيت الدقيق يوضح للمرؤوس أهمية السلوك المعين وذلك لارتباطه بنتائج محددة سواء كانت إيجابية (مكافأة) أم سلبية (عقاب).

تغيير الاتجاهات :

مما يؤخذ على عملية التغيير السلوكى أن نجاحها يتوقف على ضرورة وجود نظام للعقاب وآخر للإثابة. بمعنى أن توقف هذين النظامين لسبب أو لآخر من شأنه أن يجعل الفرد يرتد مرة ثانية إلى سلوكه القديم. ومن ناحية أخرى فإن قدرات أى رئيس وسلطاته على استخدام هذين النظامين هى قدرات وسلطات محدودة، حيث لا يمكن لأى رئيس إعطاء أية مكافأة قد يراها أو توقيع أى عقاب يروق له على مرؤوسيه. وحتى لو تصورنا أن هذه القدرات والسلطات غير محدودة، فإنها ولا شك تولد الانفجار والعصيان من جانب المرؤوسين فى الأجل الطويل، ذلك أن أى فرد قد يستطيع احتمال الكثير من الضغوط لفترات زمنية محددة، يثور حتماً بعدها، مهما كان الثمن الذى يقوم بدفعه. لذلك فإن التغيير السلوكى، حتى وإن نجح، فإنه لا يعنى بأى حال ضرورة تغيير الفرد لاتجاهاته. كذلك فليس هناك ما يضمن أن هذا التغيير السلوكى يحمل فى طياته تغيير لاتجاهات الفرد. بل والأكثر من هذا فقد تزداد درجة سلبية الاتجاهات فى نفس الوقت الذى يتطابق فيه سلوك الفرد مع ما يراد منه، مثال ذلك السجين الذى يفعل كل ما يطلب منه فى نفس الوقت الذى تزداد فيه كراهيته للسجن وكل من فيه من رئاسات.

لذلك، فإن تغيير الاتجاهات تعتبر عملية أكثر أصالة وأكثر عمقاً إذا قورنت بعملية التغيير السلوكى، وذلك لعدم ارتباطها بوجود أنظمة للعقاب والإثابة وإنما لارتباطها برغبة الفرد الذاتية على التغيير. وبالرغم من ذلك؛ إلا أنه لا يجب أن يفوتنا القول أن تغيير الاتجاهات عملية شاقة ومضنية

ولا يمكن التنبؤ الدقيق بنجاحها، إذا قورنت بعملية التغيير السلوكى.

قام جرينر[1] Greiner بدراسة ثمانية عشر بحثاً ميدانياً فيما يتعلق بعملية تغيير الاتجاهات واستطاع أن يستخلص منها النتائج الآتية :

١ - إن التغيير الناجح يعتمد أساساً على إعادة توزيع القوة Redistribution of Power داخل هيكل التنظيم.

٢ - إن إعادة توزيع القوة يحدث من خلال عملية توليد التغيير . وقد قام بتقسيم نمط التغيير الناجح إلى ستة مراحل كما يلى:

المرحلة	المؤثرات على هيكل القوة	رد فعل هيكل القوة داخل التنظيم
الأولى	ضغوط على الإدارة العليا	التنبية لضرورة عمل شئ ما.
الثانية	التدخل على المستوى الأعلى	إعادة النظر والتجاوب مع المشاكل الداخلية.
الثالثة	تشخيص مواقع المشكلات	التعرف على والإعتراف بمشاكل محددة .
الرابعة	إبتكار الحلول الجديدة	الأرتباط نحو برامج عمل جديدة .
الخامسة	تجربة الحلول الجديدة	بحث نتائجها.
السادسة	فرض الحلول الجديدة بعد ثبوت نجاحها .	قبول الحلول الجديدة .

1 - Greiner, L.E., "Patterns of Organizational Change", Harvard Business Review, (1967, 45, May- June Issue).

استطاع ويكس[1] Wickes أن يبرز عدة مراحل أساسية لعملية التغيير وهى:

١ - الارتباط Association

يعتبر الارتباط المرحلة الأولى فى عملية التغيير. ويقصد به تفاعل الأفراد داخل المجموعة الواحدة، والذى يهدف إلى تسهيل إمكان تفهم كل فرد لآراء زملائه. وقد تكون نتيجة هذا الارتباط إيجابية أو سلبية.

٢ - الاندماج Involvment

تتركز مؤشرات مرحلة الاندماج فى ضرورة ما يسمى "التوضيح والمناقشة" بين أفراد المجموعة. هذا ولن يكون هناك المجال المناسب للتوضيح والمناقشة إلا إذا كانت هناك مرونة كافية تعبر عن الاستعداد لتقبل أى تغيير من جانب أفراد المجموعة.

٣ - العلاقات Relationships

يؤدى الاندماج إلى إيجاد وتنمية علاقات متبادلة بين أفراد المجموعة. وكلما زادت درجة الاندماج كلما قويت هذه العلاقات. وعلى ذلك، فكلما كانت هذه العلاقات إيجابية، كلما زاد احتمال

---

1 - Wickes, Techniques for Managing Change, in Dalton, G.W., Leturence P.R., & Greiner, L.E., Organizational Caange and Development, (Homewood, Lionois : Ricahand Irwin Inc, 1970).

نجاح التغيير ذاته. هذا وتعتبر العلاقات إيجابية إلى أبعد الحدود عندما :

- تكون الاتصالات بين الأفراد ذات اتجاهين.
- عندما لا يستخف بأفراد المجموعة.
- عندما لا يستهان بآراء أفراد المجموعة.
- عندما يتم تشجيع الجميع، وخاصة الصامتين، على الاشتراك فى المناقشات.
- عندما يؤدى التعبير عن الغضب إلى تمهيد طريق أحسن لفهم أعمق للآخرين.

٤ - الالتزام Commitment

وهذا يعنى ضرورة أن تلتزم أفراد المجموعة بإجراء تغيير ما أو اتباع أسلوب أو أساليب عمل جديدة. ولا شك أن هذا الالتزام يكون ضعيفاً، إذا لم تسبقه المراحل السابق الإشارة إليها. وهناك أشكال مختلفة للإلتزام مثل:

- إيماء الرأس كموافقة على ما يقوله الآخرون.
- اقتراح برامج عمل محددة.
- التطوع اختيارياً بتطبيق بعض بنود التغيير المقترحة.
- التحدث فى صالح التغيير بقوة أكثر من ذى قبل.

- تقديم المساعدة بالاشتراك مع الآخرين لوضع برامج العمل اللازمة لإحداث التغيير.
- أن يكون الالتزام الشخصى لفرد ما معززاً من قبل باقى أفراد المجموعة.

٥ - الفعـــل Action

والفعل ما هو إلا المحصلة النهائيـــة لعمليـــة التغيير، وليس أحـــد مراحلهـــــا، ومن الناحيـــة الأخرى، فإنه بدونه تصبــح المراحـــل السابق الإشارة إليها غير ذات قيمة. ويستلــزم ذلك ضـــرورة توافر عنصرى الوقت والمجهود للتخطيــط لعمليــة التنفيذ وفقاً لما التزم به الأفراد.

ومما لا شك فيه أنه فى إمكان الكثيرين كتابة العديد من الوصفات حول موضوع تغيير الاتجاهات، إلا أنه لا يوجد، مع الأسف الشديد، أى مفهوم نظرى يمكن للرئيس الارتكاز عليه لتفهم عملية التغيير ذاتها ولقياس احتمالات نجاحها أو فشلها، لذلك فإن الكثيرين من الرؤساء قد يكتفون بتغيير سلوك مرؤوسيهم، وليس اتجاهاتهم، نظراً لسهولة الأولى وصعوبة الثانية. كما سبق القول. وأنى أذكر مقالاً لكاتب معروف حدد فيه ثلاث عشر نقطة لتغيير الاتجاهات بنجاح، وقد كانت النقطة الأخيرة، "إذا لم تنجح الإثنتا عشر نقطة السابقة، فانسى الموضوع كله"[١] .

---

1 - Festinger, L., in Costello, & Zalkind, op. cit., p. 297.

**** تتلخص أبعاد نظرية تغيير الاتجاهات فيما يلي[1] :**

أولاً : إن طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب التى تنشأ نتيجة لتواجده فى موقف غير متوازن Imblanced Situation . وعلى ذلك، فإذا ما وجد الفرد نفسه فى مثل هذا الموقف؛ فإنه يحاول جاهداً التخلص من هذا التضارب حتى يعيد للموقف توازنه.

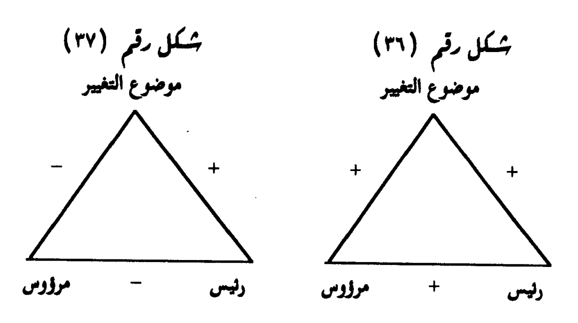
ثانياً : إن أطراف عملية التغيير ثلاثة وهم الرئيس، والمرؤوس، وموضوع التغيير والذى قد يكون أى شئ؛ مثل العمل فى ساعات عمل معينة، أو إضافة معينة إلى العمل، أو قبول إجراءات وقيود محددة ...... الخ.

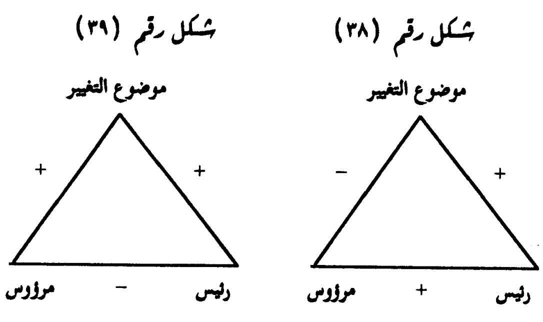
ثالثاً : يجب تفهم طبيعة الاتجاهات بين هذه الأطراف الثلاثة، والتى قد تكون إيجابية أو سلبية. فإذا كانت جميع الاتجاهات إيجابية كما فى شكل رقم (٣٦)، فإن الموقف يعتبر متوازناً، إن مثل هذا التوازن أمر مرغوب فيه، إذ أنه يعنى عدم وجود أية مشكلة لدى الرئيس نحو تغيير اتجاهات مرؤوسيه، أما إذا كان أحد هذه الاتجاهات إيجابياً فى حين أن باقى الاتجاهات سلبية كما فى شكل رقم (٣٧) فإن الموقف يعتبر متوازناً أيضاً، إلا أن مثل هذا التوازن يعتبر أمراً غير مرغوب فيه، إذ أنه يعنى وجود مشكلة لدى الرئيس نحو ضرورة تغيير اتجاهات مرؤوسيه ويرجع سبب

---

1 - Cartwright, & Hamy, iu Fishbein, op.cit., pp. 312-325.

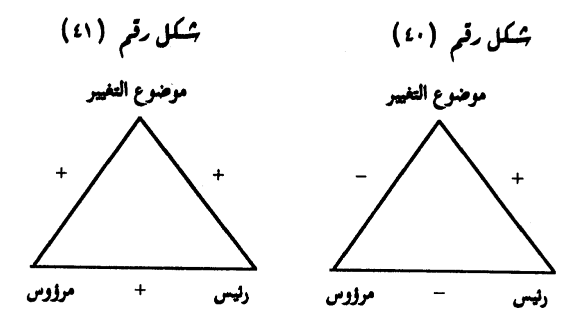
التوازن هنا إلى أن المرؤوس لا يأبه لرئيسه، كما أنه لا يأبه لموضوع التغيير الذى يأبه له رئيسه، وبالتالى فليس هناك أى ضغط عليه لتغيير اتجاهاته لأنه لا يشعر بالحاجة إلى التغيير. أما الموقف غير المتوازن فيمكن تصوره فى حالة وجود علاقتين إيجابيتين وثالثة سلبية كما فى شكل رقم (٣٨)،(٣٩). ويرجع عدم التوازن هنا إلى التناقض الواضح فى اتجاهات المرؤوس، فكيف تكون اتجاهاته سلبية تجاه موضوع التغيير فى نفس الوقت الذى تكون فيه اتجاهاته إيجابية تجاه رئيسه، الذى يحمل بدوره اتجاهات إيجابية تجاه موضوع التغيير (شكل رقم ٣٨)، أو كيف تكون اتجاهات المرؤوس إيجابية تجاه موضوع التغيير فى نفس الوقت الذى تتكون فيه اتجاهاته سلبية تجاه رئيسه، الذى يحمل بدوره اتجاهات إيجابية (تتفق مع اتجاهاته هو) تجاه موضوع التغيير (شكل رقم ٣٩).





شكل رقم (٣٨)   شكل رقم (٣٩)

رابعاً : وعلى ذلك فإن فكرة تغيير اتجاهات المرؤوس لن تتأتى إلا إذا حاول رئيسه وضعه فى موقف غير متوازن كما فى شكل رقم (٣٨ ، ٣٩)، واستناداً إلى الفرض الأساسى، وهو رغبة الفرد فى إرجاع التوازن إلى الموقف، فإن المرؤوس سيحاول جاهداً التخلص من عدم التوازن هذا. فإذا ما افترضنا موقفاً غير متوازناً كما فى شكل رقم (٣٨)، فإن التغيير يعنى ، إما أن يغير المرؤوس اتجاهاته نحو رئيسه كما فى شكل رقم (٤٠)، وهذا يعنى الفشل فى تغيير اتجاهاته، وإما أن يغير المرؤوس اتجاهاته نحو موضوع التغيير كما فى شكل رقم (٤١)، وهذا يعنى النجاح فى تغيير اتجاهاته.



إن كل ما قيل حتى الآن لم يعدو مجرد وضع إطار نظرى يفسر كيفية تغيير اتجاهات الفرد. ولا شك أن السؤال الهام يتعلق بما إذا كانت اتجاهات الفرد ستتغير كما فى شكل رقم (٤٠) أو كما فى شكل رقم (٤١)، وهذه هى مشكلة التنبؤ باحتمالات النجاح أو احتمالات الفشل فى إحداث التغيير. وفى هذا الصدد فإنى أقدم للرئيس، أى رئيس ، الإرشادات الآتية :

١ - إذا كانت اتجاهات المرؤوس نحو رئيسه أقوى وأهم من اتجاهاته نحو موضوع التغيير، فإن احتمالات تغيير العلاقة بين المرؤوس وموضوع التغيير يكون أكبر من احتمال تغييرها بين المرؤوس ورئيسه، والعكس صحيح.

٢ - إذا كانت اتجاهات المرؤوس نحو كل من رئيسه وموضوع التغيير على درجة متساوية من القوة والأهمية، فإن احتمال تغير اتجاهاته نحو أى منهما يكون ضعيفاً، أى أن الموقف سيبقى مجمداً كما هو.

٣ - فى لحظة زمنية معينة، إذا كانت درجة وضوح موضوع التغيير أكبر من درجة وضوح الرئيس كما يراها المرؤوس ، فإن احتمال تغير العلاقة بين المرؤوس ورئيسه يكون أكبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغيير، والعكس صحيح.

٤ - إذا كانت درجة وضوح كل من الرئيس وموضوع التغيير واحدة كما يراها المرؤوس، فإن احتمال حدوث أى تغيير فى أى اتجاه يكون ضعيفاً، أى أن الموقف سيبقى مجمداً كما هو.

٥ - إذا كان لدى المرؤوس معلومات كافية عن موضوع التغيير مقارنة بمعلوماته عن رئيسه، فإن احتمال تغير العلاقة بينه وبين رئيسه يكون أكبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغيير، والعكس صحيح.

٦ - إذا كان لدى المرؤوس قدر متساو من المعلومات عن كل من موضوع التغيير ورئيسه، فإن احتمال حدوث التغيير فى أى اتجاه سيكون ضعيفاً، أى أن الموقف سيبقى مجمداً كما هو.

٧ - يجب على الرئيس ملاحظة أن للأفراد قدرات مختلفة على تحمل المواقف المتضاربة، وعلى ذلك فهناك فئة من الناس قد لا تستجيب لعملية التغيير مطلقاً.

**** كل ذلك يعني أن قدرة الرئيس علي تغيير اتجاهات مرؤوسيه تتطلب:**

أولاً : تحديد أطراف عملية التغيير، أى من سيتولى عملية إحداث التغيير، ومن الذى يجب تغييره، وما هو الموضوع الذى يراد إحداث التغيير بشأنه.

ثانياً : دراسة طبيعة الاتجاهات بين أطراف عملية التغيير.

ثالثاً : خلق المواقف غير المتوازنة للمرؤوس لإشعاره بأهمية وضرورة التغيير.

رابعاً : استخدام الإرشادات السابقة فى محاولة إحداث التغيير فى الاتجاه المطلوب.

خامساً : التنبؤ باحتمالات النجاح واحتمالات الفشل فى إحداث التغيير وذلك من خلال تقييم الرئيس لإدراك المرؤوس للمتغيرات التى يقوم (الرئيس) بإدخالها فى الموقف.

إن أصعب هذه الخطوات هى الخطوة الثالثة والتى تتعلق بخلق المواقف غير المتوازنة التى تؤدى بالمرؤوس إلى التغير فى الاتجاه المطلوب. وهنا قد ينجح بعض الرؤساء وقد يفشل البعض الآخر نظراً لاختلاف قدراتهم وخبراتهم فيما يتعلق بخلق هذه المواقف غير المتوازنة.

تتميز هذه النظرية الخاصة بتغيير الاتجاهات فى أنها تضع الإطار العلمى السليم لتفهم عملية التغيير والتنبؤ باحتمالات نجاحها، وبالتالى السير فيها إذا كانت احتمالات النجاح كبيرة ، أو الاعراض عنها إذا كانت احتمالات الفشل أكبر. وعلى ذلك فإن كل ما يمكن أن يقال أو يكتب عن العوامل التى قد تؤدى إلى إحداث التغير الخاص بالاتجاهات ما هى إلا خبطات عشوائية قد تصيب أو لا تصيب، إلا إذا تم تنظيمها وفهمها بعمق من خلال هذا الإطار النظرى.

وأخيراً، فإنه بانتهاء استعراضنا لمفاهيم تغيير الذات وتغيير سلوك الآخرين واتجاهاتهم، فليس هناك ما يدعونا إلى ترجيح أحد هذه المفاهيم على باقى المفاهيم الأخرى، إذ أن فاعلية الرئيس ترتبط بقدرته على دراسته للموقف الذى يواجهه واستخدام الأسلوب أو الأساليب التى تتناسب معه.

الفصل الثانى عشر

حل التضارب

Conflict Resolution

ماهية (الدور)

قد يظن البعض أن أى فرد فى أية منظمة إنما يشغل وظيفة محددة ذات واجبات وسلطات ومسئوليات واضحة. ولكن فى واقع الأمر فإن هذا الفرد إنما يشغل "دوراً" معنياً Role ، وليس مجرد وظيفة. وهذا الدور يتحدد بعدد الأفراد (أو الأقسام والإدارات أو الهيئات) التى يتصل عملها بعمله سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ، وعلى ذلك فإنه لا يمكن النظر إلى أية وظيفة، ولتكن وظيفة إدارة الأفراد مثلاً، على أن شاغلها يقوم بواجبات محددة ويتمتع بسلطات تتمشى مع مقدار المسئوليات الملقاه على عاتقه، ذلك أن شاغل هذه الوظيفة إنما يقوم بالاتصال بالعديد من الأفراد والأقسام والهيئات (داخلية وخارجية) حتى يمكنه القيام بأعباء وظيفتة.

يتكون لدى الأفراد الذين يكونون "مجموعة الدور"Role Set الخاصة بشخص ما يسمى "بالتوقعات"Expectation ، تعكس هذه التوقعات الأنماط السلوكية التى يجب أن يبرزها هذا الشخص تجاههم، وهى فى نفس الوقت تعتبر انعكاساً لإدراك هؤلاء الأفراد لقدرات هذا الشخص. تعكس هذه التوقعات الكثير من الأشياء مثل ما يجب أن يكون عليه أسلوبه القيادى، وطريقة تفكيره، وسلوكه وخصائصه الفردية ومعتقداته .... إلى آخره . ومثل هذه التوقعات، رغم وجودها عملياً ، إلا أنها لا

تكتب، كما أنه لا يمكن كتابتها فى بطاقة التوصيف الخاصة بالوظيفة، وهذا هو أحد الفوارق الأساسية بين "الدور" و "الوظيفة".

وهذه التوقعات يتم إرسالها إلى الشخص صاحب الدور سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وعلي ذلك فهى معيار يتخذه الأفراد الآخرون لتقييم هذا الشخص. وعليه، فإن الهدف من إرسالها هو محاولة إحداث التأثير المطلوب على صاحب الدور بهدف جعل سلوكه متطابقاً مع توقعاتهم. هذا وأن النجاح الذى تصادفه هذه التوقعات فى إحداث التأثير المطلوب، أى التطابق السلوكى من صاحب الدور، يتوقف على عاملين أساسيين وهما:

أولاً: درجة قوة هذه التوقعات مقاسة بحجمها، ودرجة التحديد التى تنطوى عليها، وغزارتها، أى درجة الحرية التى يتمتع بها صاحب الدور فى قبول أو رفض هذه التوقعات.

ثانياً: العقوبات، سواء مباشرة أم غير مباشرة وسواء رسمية أم غير رسمية، التى يقدم عليها الأفراد تجاه صاحب الدور إذا خالف توقعاتهم.

يقابل هذه التوقعات المرسلة ما يسمى "بالتوقعات المستقبلة" من صاحب الدور. وهذا يعنى أن التوقعات المرسلة ومدى قدرتها على إحداث التأثير المطلوب تتوقف على الطريقة التى يدركها بها صاحب الدور. وعلى ذك فإن التطابق بين التوقعات المرسلة والتوقعات المستقبلة يتوقف على خصائص المرسل والمرسل إليه، وعلى محتوى التوقعات، وعلى مدي وضوحها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن التوقعات المرسلة تثير فى صاحب

الدور دافعية من حجم واتجاه معين. فإذا أدرك صاحب الدور أن التوقعات المرسلة غير مشروعة، فقد يثير ذلك فى نفسه مقاومة شديدة قد تؤدى به إلى أن يسلك مسلكاً يتضارب تماماً مع التوقعات المرسلة إليه. مثال ذلك أن كثرة الضغوط على العاملين لزيادة إنتاجهم قد تؤدى فى النهاية إلى تقييد الإنتاج أو توقفه بالكامل.

أضف إلى ذلك أن صاحب الدور يقوم بإرسال الكثير من التوقعات إلى نفسه. وهذا يعنى أنه يقوم بتحديد الأنماط السلوكية التى يرى ويعتقد أنها صحيحة وواجبه والتى تودى به إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التى يعمل بها ، وهذا هو ما يعبر عنه بلفظ "ذاتية الفرد" Self - Identity.

نخلص من ذلك كله إلى أن "الدور" هو تعبير عن التوقعات التى تتولد فى ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها إليه ، وهذا الفرد الآخر هو الذى يطلق عليه صاحب الدور، وأن هذه التوقعات هى انعكاس لنوع الأنشطة التى تربط كليهما. وعلى ذلك فإنه كلما زاد عدد الأنشطة، كلما تعددت الأدوار وتعقدت. فعلى سبيل المثال نجد أن عدد الأدوار التى ينطوى عليها عمل المشرف تتضاءل نظراً لأن معظم أنشطته أو جميعها تنحصر فى علاقاته مع رئيسه ومرؤوسيه، في حين تتزايد عدد هذه الأدوار كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإدارى.

**** وعلي ذلك فإنه يمكن إجمالي دورة حياة الدور في أربعة مفاهيم هي:**

التوقعات :

وهى معـــايير تقييميـــة لما يجب أن يكون عليه سلوك الشخص الآخـــر (صاحب الدور).

التوقعات المرسلة :

وهى ترجمة للمعايير التقييمية السابقة فى شكل سلوك محدد موجه للشخص الآخر (صاحب الدور).

التوقعات المستقبلة :

والتى تمثل إدراك صاحب الدور لماهية التوقعات المرسلة إليه، بما فى ذلك توقعاته هو لذاته لما يجب أن يكون عليه سلوكه.

النمط السلوكى المرتبط بالدور :

وهى الاستجابة التى يبديها صاحب الدور كنتيجة للتوقعات المستقبلة.

و يوضح شكل رقم (٤٢) دورة حياة "الدور" متضمناً المفاهيم الأربعة المشار إليها[١]. وتشير الأرقام ١ إلى ٤ التتابع الذى تسير فيه الدورة،

---

1 - Katy, D. and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1967, p.182.

أما السهم (أ) فإنه يمثل عملية الإرسال، في حين يمثل السهم (ب) الاستجابة النهائية لصاحب الدور.

شكل رقم (٤٢)

دورة حيــاة الــدور

صاحب الدور		مرسلى الأدوار	
النمط السلوكى للدور	التوقعات المستقبلة	التوقعات المرسلة	التوقعات
تطابق أو تعارض	إدراك المعلومات المرسلة ، وإدراك التوقعات الذاتية	المعلومات المرسلة بهدف التأثير (سلوك الفرد)	إدراك لما هو سلوك صاحب الدور (معايير تقييمية)
(٤)	(٣)	(٢)	(١)

(أ)

(ب)

تضارب الأدوار :

يعنى تضارب الأدوار أن الاستجابة الإيجابية، أى التطابق، لأحد الأدوار المرسلة لشخص ما تشكل حائلاً يحول دون عمل استجابة مماثلة لدور آخر مرسلة إليه أيضاً. بمعنى آخر، إذا تضاربت الضغوط التى تتولد نتيجة لإرسال دورين أو أكثر لشخص ما بحيث يصبح اتفاقه مع أحدهما مانعاً لاتفاقه مع الآخر، فإن هذا يؤدى إلى خلق التضارب بين كليهما.

**** هناك عدة أنواع من تضارب الأدوار يمكن حصرها فيما يلي :**

١ - قد ينشـــأ التضـــارب فى الأدوار نتيجة لوجود تناقض فى التوقعات المرسلة من شخص واحد، وهذا هو ما يعبر عنه "بالتضارب الداخلى المرســـل" Intra - Sender Role Conflict ، مثـال ذلـك أن يطالب المشرف أحد عماله بضرورة الحصول على بعض المواد والتى لا يمكن الحصول عليها إلا بعد إتمام مجموعة من الإجراءات، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه بضرورة عدم مخالفة اللوائح والإجراءات.

٢ - وقد ينشأ التضارب فى الأدوار نتيجة لوجود تناقض بين التوقعات المرسلة من شخصين مختلفين لنفس الفرد (صاحب الدور)، وهذا هو ما يطلق عليه "بالتضارب الخارجى للمرسل" Inter - Sender Role Connflict. مثـال ذلك أن يطـالب أحد الرؤساء أحد مساعديه بضرورة إحكام عملية الرقابة على مرؤوسيه أثناء تأديتهم لأعمالهم، فى نفس الوقت الذى يطالب فيه المرؤوسين هذا المساعد بضرورة إعطائهم مزيداً من الحريات. مثال ذلك أيضاً بعض الطلبة الذين يطالبون أستاذهم بضرورة بدء المحاضرة فى الساعة الرابعة بعد الظهر حتى يمكنهم اللحاق بقطار الساعة السادسة، فى نفس الوقت الذى يطالب فيه البعض الآخر منهم بضرورة بدء المحاضرة الساعة الرابعة والنصف نظراً لانشغالهم فى بعض الفصول العملية حتى ذلك الوقت.

٣ - وقد ينشأ التضارب أيضاً نتيجة لوجود تناقض بين الأدوار المرسلة إلى نفس الشخص، وهذا هو ما يطلق عليه "التضارب الداخلى بين

الأدوار" Intra Role Conflict . مثال ذلك التناقض بين رغبة العامل فى زيادة عدد ساعات عمله حتى يمكنه الحصول على أجر أعلى وبين الضغوط التى تقع عليه من زوجته بضرورة قضاء وقت أكثر بالمنزل لتصريف شئون العائلة.

٤ - وهناك نوعاً آخر من التضارب يطلق عليه "التضارب الشخص إلـ"Person - Role Conflict"، وهو التضارب الذى ينشأ عن وجود التناقض بين متطلبات أداء دور معين لشخص ما والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها. مثال ذلك التناقض بين الضغوط التى تفرض من الرئيس على أحد مساعديه لتعيين أحد أقربائه بالمنظمة، فى نفس الوقت الذى يشعر فيه هذا المساعد أن استجابته لرئيسه تتناقض مع الأسس الموضوعية للاختيار بالمنظمة، أو أنها تتناقض مع احدى القيم التى يؤمن بها وهى العدالة.

طرق حل التضارب

فإذا نظرنا إلى شخص الرئيس، أى رئيس فى أى موقع عمل، لوجدنا أن طبيعة عمله لا تخلو بأى حال من الأحوال من وجود بعض أو جميع أنواع التضارب المشار إليها. وعليه، فإن هذا يلقى عليه تبعة إضافية تتلخص فى ضرورة العمل على حل مثل هذا التضارب كأحد مقومات القيادة الفعالة. وهناك عدة مخارج يمكن للرئيس اللجوء إليها ، يمكن إيجازها فيما يلى:-

١ - التعامي عن التضارب :

قد يكون ذلك هو أسهل المخارج، إلا أنه أكثرها سلبية. يعنى هذا المخرج ألا يعير صاحب الدور (الرئيس) التفاتاً إلى جميع التوقعات المرسلة إليه وأن يسلك وفقاً لما يراه ويؤمن به بغض النظر عن الآثار السلبية (التضارب) التى قد تتولد عن مثل هذا السلوك.

٢ - ترتيب التضارب :

بدلاً من التعامى عن التضارب، والذى هو انعكاس لفشل الرئيس، فقد يلجأ هذا الرئيس إلى ترتيب جميع التوقعات المرسلة إليه من حيث درجة أهميتها. وعليه، فإنه يحاول أن يتجاوب بصورة إيجابية مع التوقعات الأكثر أهمية، حتى ولو كان ذلك على حساب التوقعات الأخرى الأقل أهمية. مثال ذلك أن يتجاوب الرئيس مع التوقعات المرسلة إليه من رئيس مجلس إدارة المنظمة حتى وإن أدى ذلك إلى عدم استجابته بشكل مرضى مع مرؤوسيه، نظراً لأهمية الأولى بالقياس إلى الثانية.

٣ - الحلول الوسط :

وهذا يعنى أن يقوم الرئيس بمحاولة التوفيق بين التوقعات المتضاربة المرسلة إليه، بحيث تكون استجابته إيجابية بعض الشئ لجميع التوقعات دون تمييز بدلاً من أن تكون إيجابية تماماً لبعضها وسلبية تماماً للبعض الآخر. مثال ذلك الموقف الذى يجد فيه الرئيس نفسه مطالباً من بعض مرؤوسيه بضرورة الأخذ بمبدأ الأقدمية حين

الترقى، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه البعض الآخر بضرورة الأخذ بمبدأ الكفاءة. وفى مثل هذه الحالة فقد يجد الرئيس أنه من الأهمية بمكان إيجاد حل وسط لهذا التضارب مثال ذلك أن ينشئ نظاماً للترقى يجمع بين كل من الأقدمية والكفاءة (كأن يعطى عدداً معيناً من النقط لكل سنة من سنوات الخبرة وذلك بالإضافة إلى النقط التى يحصل عليها كل مرؤوس نتيجة لكفاءته فى أداء العمل).

٤ - تغيير توقعات الذات وتوقعات الآخرين :

قد يجد الرئيس لزاماً عليه فى بعض الأحيان ضرورة تغيير الدور الذى حدده لنفسه من قبل حتى يستطيع التجاوب مع توقعات الآخرين، كما فى حالة التضارب الشخصى. وفى أحيان أخرى، فقد يجد الرئيس أن من واجبه محاولة تغيير التوقعات المرسلة إليه من الآخرين. وبهذا الصدد فإنى أحيل القارئ إلى الفصل السابق الخاص بتغيير الذات وتغيير الآخرين.

الفصل الثالث عشر

أنمــــاط القيــادة

Leadership styles

النمط القيادى هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذى يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف. وعليه فإن النمط القيادى، كسلوك، هو محصلة التفاعل التى تحدث بين جميع مكونات القيادة السابق ذكرها فى هذا الباب .

أخذاً بمبدأ القيادة بالأهداف فإنه يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من القيادة.

١ـ القيادة المحاولة :

وهى القيادة التى تحاول إنجاز العمل الموكول إليها ، أى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة، وكذلك إرضاء العاملين، أى تحقيق الأهداف غير الرسمية للعاملين بالمنظمة أثناء تأديتهم لأعمالهم، ولكنها تفشل فى تحقيق كليهما.

٢ـ القيادة الناجحة :

وهى القيادة التى تحاول إنجاز العمل الموكول إليها ، وكذلك إرضاء العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم، ولكنها تنجح فى تحقيق الهدف الأول وتفشل فى تحقيق الهدف الثانى.

٣ ـ القيادة الفعالة :

وهى القيادة التى تحاول إنجاز العمل الموكول إليها، وكذلك إرضاء العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتنجح فى تحقيق كليهما.

هناك عدة نظريات حاولت كل منها تعريف ماهية النمط القيادى الفعال. وسوف نحاول فى هذا الفصل التعرض لأهم هذه النظريات بشئ من التفصيل.

أولا : نظرية السمات Leadership Traits Theory

تنظر هذه النظرية إلى القيادة من خلال وصف الأفراد الذين يمارسونها. وعلي ذلك فإنه بتعريف السمات أو الخصائص التى يتميزون بها، فإنه يمكن التعرف على النمط القيادى الفعال، بل والتنبؤ به.

بصفة عامة، يمكن تقسيم الخصائص الفردية إلى ثلاثة أقسام وهى الخصائص الظاهرية، والخصائص الاجتماعية، والخصائص السيكلوچية. وهناك العديد من الدراسات التى ركزت على هذه الخصائص، وسوف نكتفى بعرض البعض منها الذى اهتم ببلورة الخصائص الاجتماعية والسيكلوچية على وجه خاص.

قام والد ودوتى Wald and Doty[1] بدراسة العلاقة بين الخصائص الفردية من ناحية والنجاح فى العمل من ناحية أخرى لمجموعة من

---

1 - Wald, R., and Doty, R. The Top "Executive - A irathand Profile", Harvard Business Review, (1945, 32,4) pp. 45-54.

المديرين فى محاولة لاكتشاف خصائص المدير الفعال. وقد انتهت الدراسة بوضع إطار وصفى للمدير الفعال، وفيما يلى أهم خصائص هذا الإطار.

١ - يتميز المدير الفعال، أو الذى يحتمل أن يكون فعالاً ، باستقرار عائلى فى مطلع حياته بحيث يمهد له الطريق نحو الاستقرار وخلق الثقة بالنفس.

٢ - يشعر المدير الفعال بانجذاب شديد نحو عائلته الحالية.

٣ - يتمتع هذا المدير بمستوى تعليمى يفوق متوسط تعليم الرجل العادى.

٤- كما أنه يستثمر كل الفرص المتاحة له للإستزادة من العلم والمعرفة.

٥ - كذلك تبين أنه كان من صغره وإلى الآن عضواً عاملاً فى الكثير من التنظيمات الاجتماعية، وذلك وبالإضافة إلى الأدوار القيادية التى لعبها بها.

٦ - اتضح أنه يهتم بدينه ويعتبره بمثابة القوة التى تساعده على التمسك بالمعايير الخلقية الصحيحة.

٧ - تبين أنه يتمتع بصحة عامة جيدة فى الحاضر والماضى.

٨ - يبدى المدير الفعال اهتماماً كبيراً بالآخرين وبالكلمة الشفهية والمكتوبة كوسيلة لإيصال أفكاره لهم، كما أنه لا يهتم بالنواحى الفنية المتعلقة بعمله قدر اهتمامه بتنمية العلاقات المتجانسة بينه وبين الآخرين.

٩ - يمتلك المدير الفعال قدرات عقلية وتحليلية خارقة.

١٠- كذلك فهو يتصف بالجدية والوعى حيال عمله وكذلك بالرغبة فى تحمل المخاطر بعد الدراسة الواعية لجميع الحقائق المرتبطة بالموقف.

١١-يتميز المدير الفعال بالعمق والرغبة فى إنجاز العمل وتطوير طرق إنجازه دائماً.

١٢-كما أنه يتصف بالموضوعية فى مواجهة مشاكله الشخصية، وبالصراحة والوضوح فى معاملاته مع الآخرين، وبسرعة التكيف فى علاقاته معهم.

١٣-وأخيراً فهو رجل طموح وقادر على التنسيق بين طموحه الشخصى وأهداف الشركة التى يعمل بها.

وتضيف الدراسة التى قام بها هنرى[١] Henry أبعاداً أخرى إلى خصائص المدير الفعال منها :

١٤-إن المدير الفعال يتميز على غيره بوجود دافع قوى للوصول إلى مناصب أعلى Upward Mobility Drive ، وهذا يأتى كنتيجة منطقية لكفاءته وقدرته على الإنجاز.

١٥-كما أنه لا ينظر إلى مفهوم السلطة على أنه قوة مانعة أو هادمة. ومعنى ذلك أنه لا يكره رؤسائه لما لهم من سلطات واسعة عليه، بل على النقيض من ذلك فهو يحترم هذه السلطة لشعوره بالانتماء إليهم أكثر من انتمائه لمرؤوسيه.

---

1 - Henry, W. "The Business Executive, Psycholdynamics of Social Role American Hournal of Socialogy, (1919,45) pp. 286.291.

١٦-كما أنه يتميز بالقدرة على تنظيم واستيعاب المواقف التى تواجهه ورؤية ما قد يترتب على ذلك. وهذا يتطلب بدوره القدرة على جمع جميع الحقائق والمعلومات التى تتعلق بالموقف ودراسة طبيعة العلاقات بينها قبل اتخاذ القرار النهائى.

١٧-اتضح أيضاً أن المدير الفعال تتوافر له القدرة على حسم الأمور وعدم التردد أو التراجع.

١٨-تبين أيضاً أن المدير الفعال تدفعه للنجاح عوامل عدة منها الخوف من الفشل. فهو لا يمكنه أن يتصور نفسه فاشلاً فى يوم ما، وبالتالى يصبح هذا الخوف مصدراً للطاقة على العمل والنجاح فيه.

١٩- وأخيراً فإن سلوكه يتصف بشئ من العدوانية التى تنصهر فى إطار سلوكى إيجابى محوره الصراع من أجل النجاح، وليس الاعتداء على الغير.

وقد اعتمد منهج البحث الخاص بهذه النظرية على تقسيم المديرين إلى فئتين فئة فعالة وفئة غير فعالة، ثم دراسة خصائص الفئة الأولى وتعميمها بحيث لا تسمح فقط بالتعرف على النمط القيادى الفعال، بل والتنبؤ به مسبقاً أيضاً.

**** يؤخذ علي هذه النظرية العديد من الأشياء منها :**

١-هناك خطأ أساسى يتعلق بمنهج البحث الخاص بنظرية السمات، ذلك أن تقسيم القيادة إلى فعالة وغير فعالة تقسيم تحكمى قد يختلف عليه إثنان، وذلك لاختلاف معايير التقييم من ناحية، ولاختلاف التقييم

الفعلى لأداء القيادة ، حتى فى حالة وضوح معايير التقييم، من ناحية أخرى. وعلى ذلك فإنه لا يمكن تفسير التناقض الذى قد يحدث إذا درست القيادة غير الفعالة وتبين أنها تتصف ببعض خصائص القيادة الفعالة. إن المنطق السليم ينادى بأن ينتهى المنهج البحثى بتعريف القيادة الفعالة، لا أن يبدأ بتعريفها، ذلك أنه إذا كان بالإمكان الحكم على فاعلية القيادة من البداية، فما هى جدوى دراسة خصائصها إذاً.

٢ - حيث أن الجهود المبذولة فى التدريب والتنمية ترمى إلى إكساب الأفراد الكثير من مقومات القيادة الفعالة، فإن ذلك يدحض الفرض الضمنى الذى تنطوى عليه نظرية السمات وهو أن خصائص القيادة الفعالة تورث ولا تكتسب.

٣ - يؤخذ على هذه النظرية تركيزها الشديد على خصائص القيادة للقائد وإهمالها خصائص الموقف الذى يتواجد فيه. وكما سيجئ ذكره فيما بعد فإن الموقف ذاته لا يمكن فصله عن القائد.

٤ - لم تؤيد الدراسات الميدانية التى قامت باختبار صحة نظرية السمات وجود علاقة دقيقة بين خصائص القيادة الفعالة من ناحية وبين الفاعلية من ناحية أخرى.

وأخيراً فإنه يمكن القول أن نظرية السمات وإن فشلت فى تفسير ماهية النمط القيادى الفعال فى مجالات العمل المختلفة، إلا أنها تصلح لتفسير المواقف القيادية المتطرفة مثل الأنبياء والفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين.

ثانيا : دراسات جامعة أوهايو [١]

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية اتجهت أنظار الكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع القيادة الفعالة، وخاصة بعد ما ثبت فشل نظرية السمات التى سادت حتى ذلك الوقت . وفى عام ١٩٤٥ بدأ مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة جادة لموضوع القيادة استغرقت سنوات عدة. وقد قامت فلسفة هذه الدراسات على نقطتين هما:

١ - إن هناك فارقاً كبيراً بين لفظى "القيادة" و "القيادة الفعالة".

٢ - إن توصيف القيادة وتقييمها بعدان يجب دراستهما كل على حدة، لأنه من المنطقى ألا نبدأ بتقييم شئ إلا بعد وصفه.

بدأت هذه الدراسات بسؤال أساسي وهو :

"كيف يؤدى الرئيس عمله؟"

وعليه قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادى لأى رئيس بصفة مبدئية. وبعد ذلك قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادى لأى رئيس بصفة مبدئية. وبعد ذلك قام الباحثون بجمع العديد من العبارات التوصيفية وفقاً للأبعاد السابق تحديدها من مصادر متعددة. هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات ١٧٩٠ عبارة أمكن تصفيتها إلى ١٥٠ عبارة، بحيث تعكس كل مجموعة منها أحد أبعاد السلوك القيادى. وفيما يلى وصف مختصر لهذه الأبعاد.

---

1 - Stogdil, R., and Coons, A. "Leader Behavior, Its Description and Measurment", editors, Columbus, College of Administrative Science, (The Ohia State University. Thirs Printing, 1970).

١ ـ المبادأة

ويتضمن هذا البعد :-

(أ) المبادرة بالآراء وإجراءات العمل الجديدة (٧ عبارات).

(ب) التسهيلات التى يقدمها الرئيس للآراء وإجراءات العمل الجديدة التى يبديها المرؤوسين (٤ عبارات).

(ج) المقاومة التى يبديها الرئيس تجاه الآراء وإجراءات العمل الجديدة (٤ عبارات).

٢ ـ العضوية

ويتضمن هذا البعد:

(أ)الاندماج مع باقى أعضاء الجماعة (٤ عبارات).

(ب)التفاعل غير الرسمى معهم (٥ عبارات).

(ج)تبادل الخدمات الشخصية معهم (٦ عبارات).

٣ ـ التمثيل

ويتضمن هذا البعد:

(أ)الدفاع عن الجماعة ضد أى هجوم (٥ عبارات).

(ب)تنمية أهداف الجماعة (٧ عبارات).

(ج)الإنابة عن الجماعة (٤ عبارات).

٤ - التكامل

ويتضمن ها البعد :

(أ)الخضوع لسلوك أفراد الجماعة (٦ عبارات) .

(ب)خلق جو العمل المناسب لأفراد الجماعة (٤ عبارات).

(ج)مساعدة الفرد على التكيف مع الجماعة (عبارتين).

(د)الإقلال من حدة التضارب بين أفراد الجماعة (٥ عبارات).

٥-التنظيم

ويتضمن هذا البعد :

(أ)التحديد الواضح لطبيعة عمله (٤ عبارات).

(ب)التحديد الواضح لطبيعة عمل أفراد الجماعة (٩ عبارات).

(ج)التحديد الواضح لعلاقات العمل بين أفراد الجماعة أثناء تأديتهم لأعمالهم (٥ عبارات).

٦ - التسلط

ويتضمن هذا البعد :

(أ)تقييد حرية أفراد الجماعة فيما يتعلق بتصرفاتهم (٦ عبارات).

(ب)تقييد حرية أفراد الجماعة فى اتخاذ القرارات (٨ عبارات).

(ج)تقييد حرية أفراد الجماعة فى التعبير عن آرائهم (٥ عبارات).

٧ ـ الاتصالات

ويتضمن هذا البعد :

(أ)إيصال المعلومات إلى أفراد الجماعة (٨ عبارات).

(ب)الحصول على المعلومات من أفراد الجماعة (٤ عبارات).

(ج)الوعى بكل الأمور التى تتصل بالجماعة (٦ عبارات).

(د)تسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة (٤ عبارات).

٨ ـ التقدير

ويتضمن هذا البعد :

(أ)السلوك الدال على قبول الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة (٧ عبارات).

(ب) السلوك الدال على رفض الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة (٧ عبارات).

٩ ـ الانتاج :

ويتضمن هذا البعد :

(أ) تحديد مستويات الإنجاز أو الجهد المطلوب بين أفراد الجماعة (٦ عبارات).

(ب)تشجيع أفراد الجماعة على الإنجاز وبذل الجهود (٦ عبارات).

نتج عن تحديد هذه الأبعاد عمل استقصاء السلوك القيادى والمعروف باسم الاستقصاء التوصيفى للسلوك القيادى Leadership Behavior Description Questionnair والذى عادة ما يرمز إليه LBDQ. هذا ويجب الإشارة إلى أن جميع العبــارات تم وضعــها بصورة عشوائية داخل الاستقصــاء بحيث لا تعكــس الأبعاد الواضحة المذكورة أعلاه لمن يجيب عليه.

وقد استخدم الباحثون خمسة اختيارات للاختيار منها وهى : دائماً، غالباً، عرضاً، نادراً، وأبداً. مثال ذلك أن تكتب العبارة بالشكل التالى.

١ - يخطط الرئيس أنشطة العمل اليومية بكافة التفاصيل.

(أ) دائماً (ب) غالباً (ج) عرضاً (د) نادراً (هـ) أبداً

حيث يطالب المرؤوس فى توصيفه لسلوك رئيسه وضع علامة على الاختيار المناسب.

ومن ناحية أخرى استخدم الباحثون مقياساً تقييمياً آخراً لقياس تقييم المرؤوسين لكل عبارة من عبارات الاستقصاء السابق ذكرها، وبذلك يعطى الاستقصاء نوعين أساسيين من المعلومات وهما:

- توصيف السلوك القيادى.

- وتقييم السلوك القيادى.

بعد ذلك قام الباحثون باختبار الاستقصاء للتأكد من دقته وصدقه وذلك بإعطائه لعينات مختلفة من الأفراد شملت رؤساء ومرؤوسين، حيث يقوم الرؤساء بوصف وتقييم سلوكهم القيادى وحيث يقوم المرؤوسين بوصف وتقييم السلوك القيادى لرؤسائهم أيضـاً. وقد تبلورت النتائج النهائية فى ثلاثة أبعـاد أساسيـة للقيادة، حيث تداخلت بعض الأبعاد التى بدأ بها البحث مع بعضها البعض، وهذه الأبعاد هى:

البعد الأول للسلوك القيادى : الحفاظ على الجماعة

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادى الذى يهدف إلى أن يدرك المرؤوسين رئيسهم على أنه "إنسان طيب". أى أنه البعد الذى يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم اجتماعياً.

البعد الثانى للسلوك القيادى : تحقيق الأهداف الموضوعة

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادى المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.

البعد الثالث للسوك القيادى : التفاعل

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادى الذى يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقى الوظائف الأخرى.

ونظراً لارتباط البعد الأول بالبعد الثالث، فقد ضم الكثير من الباحثين الذين قاموا باستخدام هذا الاستقصاء كلا البعدين تحت اسم "التعاطف" Consideration ، كما أطلق على البعد الباقى اسم "المبادأة والتنظيم" Initiation of Structure .

وحيث أن البعد الخاص بالتعاطف يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين، فى حين أن البعد الخاص بالمبادأة والتنظيم يهدف إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم، لذلك فإن دراسات جامعة أوهايو فى القيادة انتهت إلى القول بأن القيادة الفعالة هى تلك التى تحاول أن تحقق كلا نوعى الأهداف.

وعلى ذلك فإن النمط القيادى الفعال هو النمط الذى يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما وهما "المبادأة والتنظيم" و "التعاطف".

ثالثا : دراسات جامعة ميتشجان[1]

قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة فى عام ١٩٤٧ تحت لواء جماعة شهيرة من الباحثين أمثال ليكرت Likert ، كاتز Katz ، كانKahn وغيرهم بعمل دراسات متعددة فى منظمات مختلفة عن موضوع القيادة.

وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل بالمنظمات إلى جماعات ذات كفاءة إنتاجية عالية وجماعات ذات كفاءة إنتاجية منخفضة وفقاً لمعايير موضوعية، ثم دراسة الأنماط السلوكية للرؤساء فى هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية التى عقدها الباحثون مع الرؤساء لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم.

---

1 - Kahn, R., Productivity and Job Satisfaction, Personnel Psychology, vol. 13, pp. 275-287, Autumn, 1960.

تبين من هذه الدراسات أن الأنماط السلوكية للرؤساء ذوى الكفاءة الإنتاجية العالية تتميز بعدة خصائص هى:

- إنهم يقضون معظم وقتهم فى الأنشطة الإشرافية الفعلية وخاصة التخطيط.
- إنهم يقضون القليلل من وقتهم فى أداء الأعمال التى يقوم بأدائها مرؤوسيهم أو التى تشبهها.
- إن رئاساتهم تشرف عليهم إشرافاً عاماً.
- إنهم يقومون أيضاً بالإشراف على مرؤوسيهم بطريقة عامة.
- إنهم يتمتعون باتجاهات إيجابية تجاه مرؤوسيهم.
- إن مرؤوسيهم يشعرون بتعضيد رؤسائهم لهم وتصديهم للدفاع عنهم أكثر من إدارة المنظمة.
- إنهم يبدون اهتماماً كبيراً بمشاكل مرؤوسيهم خارج نطاق العمل.
- إنهم يساعدون مرؤوسيهم على اكتساب مهارات أكثر لتمهدهم لشغل وظائف أحسن.
- إنهم أكثر تسامحاً فيما يتعلق بأخطاء مرؤوسيهم وأكثر جدية فى علاج الأسباب التى أدت إلى هذه الأخطاء.
- إنهم يهتمون اهتماماً كبيراً بالأهداف الإنتاجية وضرورة العمل على تحقيقها.

- إن أفراد الجماعة أنفسهم يشعرون بأهمية الأهداف الإنتاجية وضرورة العمل على تحقيقها أيضاً.
- تماسك الجماعات التى ينتمون إليها.
- شعور هذه الجماعات بالفخر والتعالى على الجماعات ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة.

أما فيما يتعلق بالجماعات ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة فقد وجد أن الأنماط السلوكية للرؤساء بها تتصف بعدة خصائص نقيض الخصائص السابق ذكرها والمرتبطة بالجماعات ذات الكفاية الإنتاجية العالية.

هذا ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسات فيما يلي :-

١ -إن هناك بعدان أساسيان للقيادة وهما؛ الاهتمام بالإنتاج Production Centered ، والاهتمام بالمرؤوسينEemployee - Centered .

٢ -إن أكثر الرؤساء فاعلية هم أولئك الذين يجمعون ويوفقون بين البعدين السابق ذكرهما.

٣ -إن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهم ولا يهتمون بالأهداف الإنتاجية أو العكس تقل درجة فاعليتهم إلى حد بعيد.

رابعا : مفهوم الشبكة الإدارية[1]

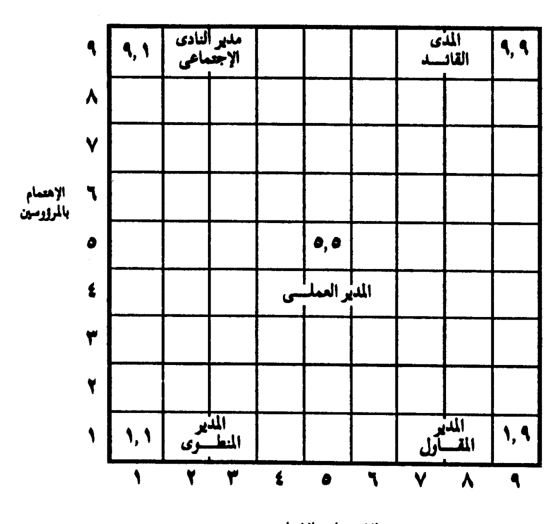
مما سبق ذكره يتضح أن دراسات جامعة أوهايو ودراسات جامعة متشجان، وإن اختلفا من حيث أسلوب البحث المستخدم، إلا أنهما اتفقا من حيث النتائج النهائية. فالبعد الخاص "بالمبادأة والتنظيم" يماثل ذلك الخاص بالاهتمام بالإنتاج، وكذلك البعد الخاص "بالتعاطف" يماثل ذلك الخاص "بالاهتمام بالمرؤوسين". انطلاقاً من هذه النتائج قام موتون وبليك Mouton and Blake بوضع هذه الأبعاد في شكل شبكة وذلك للتعرف على الأنماط القيادية المختلفة، استناداً إلى أن كل بعد من أبعاد القيادة لا تمثله نقطة واحدة ولكن عدة نقاط أو مراكز نسبية، كما هو موضح بالشكل رقم (٤٣).

---

1 - Blake, R., Mouton, J., & Bidwell, A., managerial Grid., Advanced Management, (Vol, 1,9 pp.. 12-15, September, 1962).

شكل رقم (٤٣)

مفهــوم الشبكــة الإداريــة



**** يتضح من الشبكة الإدارية أن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببعدي الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالمرؤوسين وهي؛**

١-مدير النادي الاجتماعي :

وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على الأفراد ويبدى اهتماماً ضئيلاً بالإنتاج.

٢-المدير المقاول :

وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على الإنتاج ويبدى اهتماماً ضئيلاً بالأفراد.

٣-المدير المنطوي :

وهو ذلك الرئيس الذى لا يبدى أى اهتمام بكل من الإنتاج والأفراد.

٤-المدير العملي :

وهو ذلك الرئيس الذى يركز بدرجة متوسطة على كلا البعدين.

٥-المدير القائد :

وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على كلا البعدين.

هذا ويوضح جدول رقم (٥) الأنماط السلوكية المختلفة لكل نمط من هذه الأنماط القيادية فيما يتعلق بعدة نواح وهى : الشعارات، الأهداف، التوجيه، الرقابة، الاتصالات، معالجة النزاع، الابتكار، التنمية الإدارية، السلوك الشخصى، العلاقة بالمرؤوسين، والحماس ومدى الارتباط بالمنظمة.

جدول رقم (٥)

الأنماط السلوكية المختلفة للأنماط القيادية

الخاصة بالشبكة الإدارية

بيــان	المدر المقاول (٩و١)	مدير النادي الاجتماعى (١و٩)
الشعارات	- الإنتــاج والإنتــاج فقـط . - المــرؤوســون أدوات للأنتاج .	- العمل كأسرة واحدة . - المرؤوسون إستثمار . - الرئيس هو الأخ الأكبر
الأهداف	تحقيـق أهداف الإنتـاج الموضعية ثم زيادتها .	رضاء العاملين هدف في حد ذاته يؤدي الي رفع الأنتاج
التوجيه	مركزية التخطيط وتحديد الواجبات وطرق تحقيقها	تحديد الواجبات ثم شرحها وإيضاحها
الرقابه	معرفة المتسبب في الخطأ	جل من لايخطئ والاجتماعات هي وسيلة الإصلاح
الاتصالات	رسـمـيـة كـالـتـنـظـيـم العسكري .	معظمها غير رسمية وتتعلق بأشياء غير العمل.

المدير المنطوى (١،١)	المدير العملى (٥،٥)	المدير القائد (٩،٩)
- لاتـتـدخـل فـي شئون الأفراد . - أتـرك المرؤوسين يعملون .	- إستخدام المنطق في دفع عـجلة الإنتاج . - مـراعـاة شعـور الآخرين .	- العمل كفريق بغرض الإنجاز .
- بذل أدني جهد في سبيل البقاء.	- الموازنة بين تحقيق أهداف المشروع وإرضاء العاملين .	- خلق جو العمل المناسب لإيجاد التفاعل بين أهداف المشروع والعاملين .
- العمل بمقتضي اللوائح والقوانين .	- الشرح والمرونة في وضع وتعديل الخطة.	- الشرح والإقناع وزالة العقبات حتي يمكن تحقيق الأهداف .
- التـعـامي عن الأخطاء منعاً لإثارة المشاكل .	- سياسة العدل والحزم .	دراسة الأخطاء بغرض الوصول الي الرقابة الذاتية .
- محدودة الي أبعد الحدود .	- رسمية وغير رسمية مصحوبة معرفة الرأي العام والإتجاهات .	مستمرة وتبادلية بين جميع أفراد الفريق ومبنية علي الثقة والإنفتاح الكامل .

بيـــــان	المدير المقاول (١،٩)	مدير النادي الاجتماعي (٩،١)
معالجة النزاع	- استخدام سلاح القوة لمنع أية انحرافات.	- سلاح دفن النزاعات .
الابتكار	- الابتكار مهمة أساسية ولا تأتي من الرئيس .	- ليس للابتكار قيمة كبري .
التنمية الإدارية	- الاختيار السليم أهم من التدريب.	- اختيار الأفراد ذوي الصفات الأجتماعية .
السلوك الشخصي	- مصلحة العمل فوق مصلحة الفرد . - إصدار الأوامر . - الدخول في المنازعات بغرض الانتصار.	- الأهتمام بآراء الأخرين. - اللطف والمزاح . - الصبر .
العلاقة بالمرؤوسين	- عزل الأفراد عن بعضهم البعض. - البعد عن سياسة الترفية.	- سياسة الباب المفتوح .
الحماس والأرتباط بالمنقطة	- التحمس لأهداف المشروع فقط .	- التحمس للجانب الإنساني فقط .

المدير المنطوى (١،١)	المدير العملى (٥،٥)	المدير القائد (٩،٩)
- تجنب النزاع بالتعامي عنه .	- الوساطة في حل النزاع	- المواجهة المباشرة بغرض التحليل والتقييم والحل والإستفادة .
- دفن الابتكارات أو تحويلها الى سلطات أعلي .	- محاولات محدودة للحصول علي الابتكارات .	- الابتكارات هامة ويجب ربطها بنظام الحوافز وجو عمل مناسب لتجربتها .
- عدم الاهتمام كلية بالتنمية .	- اختيار دقيق مصحوب بتقيمم الأداء .	- اهتمام كبير بالاختيار والتقييم والتدريب .
- سلبي ويتبع الاتجاهات أيا كانت.	- الارتكاز علي القوانين واللوائح بمرونة . - العدل والحزم . - محاولة الحصول علي القبول من المجموعة .	- المشاركة في اتخاذ القرارات . - التحمس للآراء الجديدة .
- الانعزال عن الرؤساء والمرؤوسين .	- سياسة الأخذ والعطاء .	- خلق روح الفريق . - العمل كمستشار لتقييم وحل مشكلات المرؤوسين .
- الحماس في حدة الأدني .	- حماس متوسط لأهداف المشروع وأهداف العاملين.	- حماس مرتفع لكليهما .

خامسا : دراسات جامعة ألينوى[1]

فى بداية الخمسينات قام فريق من الباحثين بجامعة ألينوى بالولايات المتحدة الأمريكية بعمل مجموعة من الدراسات فيما يتعلق بموضوع القيادة استمرت خمسة عشر عاماً وذلك بقيادة فيدلر Fiedler. وقد انتهجت هذه الدراسات منهجاً جديداً يعتمد على "طبيعة الموقف" الذى يوجد فيه الرئيس، وانتهت بما أسموه "النموذج الموقفى للقيادة الفعالة" Contingency Model of Leadership Effectiveness.

يفترض هذا النموذج أن كفاءة أداء أية جماعة تتوقف على التفاعل الذى يحدث بين النمط القيادى لرئيس الجماعة من ناحية وطبيعة الموقف، أى ما إذا كان الموقف مرضى أم غير مرضى للرئيس، من ناحية أخرى.

قام الباحثون بدراسة النمط القيادى للوقوف على أبعاده باستخدام أسلوب عرف باسم "الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً Esteem for Least Preferred Co. Worker . ويقوم هذا الأسلوب على سؤال الرؤساء بأن يتذكروا جميع الزملاء الذين عملوا معهم، ثم يطلب من كل أن يصف الزميل الذى لا يستطيع العمل معه، أى أقلهم تفضيلاً كزميل فى العمل، وذلك باستخدام مقياس مكون من ١٦ إلى ٢٤ مقياس فرعى يحمل كل منها صفات متضادة ومقسم إلى ثمانى نقاط تعكس الدرجات النسبية

---

1 - Fiedler, F., A. "Contingency Mojel of Leadership Effectiveness, In Berkowitz, L., editor, Advaces in Experimentaal Social Psychology", New York, Academic Press, 1964.

فى الاستجابة لهذه المقاييس، كما هو موضح أسفله على سبيل المثال، حيث يعكس المركز (١) وصفاً سلبياً ويعكس المركز رقم (٨) وصفاً إيجابياً وتعكس باقى المراكز أوصافاً نسبية.

لا يمكن مصادقته ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ يمكن مصادقته

عدوانى ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ معضد

غير متعاون ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ متعاون

بجمع الدرجات التى يحصل عليها كل رئيس، من خلال الوصف الذى يعطيه لأقل الزملاء تفضيلاً، فإنه يمكن الحصول على الدرجة المعطاه لأقل الزملاء تفضيلاً، والتى يرمز إليها باختصار بـ LPC Score . وعلى ذلك فكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زادت درجة إيجابية الوصف المعطى لأقل الزملاء تفضيلاً، وكلما انخفضت هذه الدرجة، كلما زادت درجة سلبية الوصف المعطى له. وقام الباحثون بتفسير هذه الدرجات على النحو التالى، كلما انخفضت الدرجة التى يحصل عليها الرئيس فى وصفه لزملائه كلما زاد ميل هذا الرئيس إلى التركيز على العمل Task-Orientation . وكلما ارتفعت هذه الدرجة، كلما زاد ميل هذا الرئيس إلى التركيز على العلاقات مع زملائه Relationship - Orientation ، وذلك استناداً إلى الافتراض القائل بأن الرئيس الذى يبدى اهتماماً كبيراً بالعمل عادة ما يصف الزميل الذى لا يود العمل معه (أقلهم تفضيلاً) بطريقة سلبية، فى حين أن الرئيس الذى يبدى اهتماماً كبيراً بالعلاقات مع زملائه عادة ما

يصف الزميل الذى لا يود العمل معه (أقل تفضيلاً) بطريقة إيجابية، وهنا يلاحظ القارئ أن بعدى القيادة التى تم التوصل إليهما يتشابهان مع أبعاد القيادة التى توصلت إليها دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان.

** أما من حيث طبيعة الموقف فقد تمت دراسته لتحديد ما إذا كان مرضياً أم لا من خلال ثلاث خصائص أساسية وهي:

١ - العلاقات بين الرئيس وأفراد جماعته

وتعكس هذه الخاصية تقييم الرئيس لردود الفعل الصادرة من مرؤوسيه تجاهه وكذلك ردود فعله تجاه الدور الذى يلعبه كرئيس للجماعة. وقد تم قياس هذه الخاصية من خلال تقييم الرئيس لبيئة الجماعة، وتقييم أفراد الجماعة لنفس البيئة، وكذلك بقياس درجة شعبية الرئيس بين مرؤوسيه.

٢ - التحديد الواضح للعمل

وتعكس هذه الخاصية درجة البرمجة الخاصة بعمل الجماعة، افتراضاً أنه كلما زادت درجة البرمجة كلما كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح. وقد تم قياس هذه الخاصية من أربعة زوايا وهى؛ وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، تنوع القرارات التى يمكن اتخاذها، درجة التحديد التى تنطوى عليها الحلول، وتعدد المسالك التى من خلالها يتم تحقيق الأهداف.

٣ - القوة التى يتمتع بها الرئيس

وتعكس هذه الخاصية مدى ما يتمتع به الرئيس من قوة فى التأثير على أفراد الجماعة والتى تنبع من مصادر عدة. فهناك "قوة الخبرة" Expert Power والتى تنبع من تمتع الرئيس بالكثير من الخبرات التى لا تتوافر لأفراد الجماعة. وهناك "القوة الرسمية" Formal Power والتى هى امتداد للسلطات الرسمية المعطاة له، وهى حق الإثابة وحق توقيع العقاب.

وعلى ذلك فإن طبيعة الموقف تتحدد وفقاً لطبيعة التفاعل بين هذه الخصائص الثلاث. فكلما كانت العلاقات إيجابية، والعمل أكثر وضوحاً، وكلما تمتع الرئيس بقوة حقيقية، كلما أدى ذلك إلى خلق "موقف مرضى" له أو لأى رئيس آخر والعكس صحيح.

نخلص من ذلك كله إلى أن دراسات جامعة أليـنوى ركزت على نقطتين أساسيتين وهما؛ أبعاد القيادة من ناحية، وطبيعة الموقف من ناحية أخرى. وعلى ذلك فإن القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وحده، وإنما هى محصلة التفاعل بين كليهما.

وعلى وجه التحديد فإن النمط القيادى المرتبط بالتركيز على الإنتاج هو النمط القيادى الأكثر فاعلية فى المواقف التى تتصف إما بأنها مرضية للغاية أو غير مرضية على الإطلاق. أما النمط القيادى المرتبط بالتركيز على الأفراد فهو النمط القيادى الأكثر فاعلية فى المواقف التى تتصف إما بأنها مرضية نسبياً أو غير مرضية نسبياً.

سادسا : الانماط القيادية والإلمام بالعمل[1] (حنفى سليمان وآخرون).

قام هذا الكاتب وآخرون بدراسة ميدانية للتعرف على الأنماط القيادية المختلفة فى ظل إلمام المرؤوسين بعملهم اتساقاً مع المنهج الموقفى Situational Approach . فقد رأى الباحثون أن النمط القيادى، كما أوضحت دراسات جامعة أوهايو وميتشجان، لا يكفى لتفسير فاعلية القيادة ذلك أن الفاعلية يجب أن ترتبط أيضاً بإدراك المرؤوسين للأهمية النسبية للأبعاد المكونة للنمط القيادى ذاته، والتى قد تتوقف على درجة إلمامهم بأعمالهم.

هناك بعض مواقف عمل تعتبر مرضية من وجهة نظر المرؤوسين وبالتالى تزيد من درجة تعلمهم لأعمالهم، فى حين أن هناك مواقف أخرى غير مرضية قد تؤدى إلى تعقيد العملية التعليمية. وبالرغم من وجود عدد كبير من العوامل التى تؤثر على درجة تعلم الفرد لعمله، إلا أننا نعتقد أن الكثيرين سوف ينتهى بهم المطاف إلى تعلمهم لأعمالهم بصورة أو بأخرى. هذا وأن الفرق بين فرد وآخر إنما يرجع إلى الوقت الزمنى اللازم للتعلم، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى المساعدة. لهذا السبب فإننا لم نهتم بدراسة العوامل التى تسهل أو تعقد تعلم المرؤوسين لعملهم وإنما بدرجة إلمامهم به فى أى وقت وعلى أى مستوى فى التنظيم.

---

1 - Soliman, Hanafi, Hartman, R., & Olinger, A., "Leadership Styles Under High and Low Job Knowledge, Preceedings of the Academy of management", Midwest Division, 15th Annual Conference, 1972.

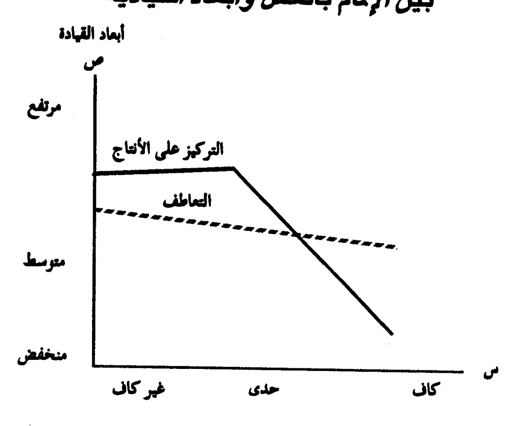
يجب النظر إلى القيادة الفعالة على أساس أنها عملية تبادلية. فهناك الرئيس ببعدى نمطه القيادى وهما التركيز على الإنتاج والتعاطف من ناحية، كما أن هناك إدراك المرؤوس (لدرجة إلمامه بعمله من ناحية أخرى) ، وعلى ذلك فإن القيادة الفعالة ما هى إلا آلة التفاعل بينهما.

وبصورة محددة فإن الافتراض الذى تم اختباره هو، إذا لم تكن درجة معرفة المرؤوس بعمله كافية، فإنه يميل إلى إدراك بعد القيادة الخاص "بالتركيز على الإنتاج" فى رئيسه على أنه أكثر أهمية من البعد الآخر وهو "التعاطف"، والعكس صحيح إذا كان ملماً إلماماً كافياً بعمله. والمنطق من وراء هذا الافتراض هو أن جهل المرؤوس بعمله يؤثر على أدائه وهذا ينعكس بدوره على عدة أشياء هامة مثل الترقيات والعلاوات .... الخ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى عدم استقراره فى عمله. وكنتيجة لذلك فإنه يفضل أن يرى رئيسه متميزاً بالقدرة على التوجيه وضرورة الإنجاز أكثر من قدرته على إظهار التعاطف معه. ومن الناحية الأخرى فإن المرؤوس المتمكن من عمله لا يحتاج إلى المساعدة الفنية من رئيسه، وبالتالى، فهو يفضل أن يتميز رئيسه بالقدرة على التعاطف أكثر من القدرة على التوجيه والحث على ضرورة الإنجاز (انظر شكل رقم ٤٤).

شكل رقم (٤٤)

العلاقـــات غير الخطيـــة

بين الإلمام بالعمل وأبعاد القيادية



الإلمام بالعمل

أثبتت نتائج هذه الدراسة صحة الافتراض الموضوع، وهذا يعنى أن القيادة الفعالة هى دالة التفاعل بين أبعاد القيادة من ناحية ومدى إلمام المرؤوس بعمله من ناحية أخرى. وهناك عدة ملاحظات على هذه النتائج نوجزها فيما يلى:

١ - يثبت هذا البحث أن القيادة الفعالة هى عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يعنى أنه يجب على الرئيس أن يكون حساساً لمدى إلمام المرؤوس بعمله فى أية لحظة زمنية.

٢ - يثبت هذا البحث أيضاً أن "القيادة الفعالة" هى عملية حركية. وهذا يعنى أن الأسلوب القيادى يجب أن يتمشى مع أية تغييرات تحدث والتى قد يكون من شأنها التأثير على مدى إلمام المرؤوس بعمله وهذا أمر حيوى نظراً لتعرض التنظيم ذاته لتغيرات كثيرة وخاصة من الناحية التكنولوچية والتى قد تؤثر على المهارات والخبرات المكتسبة.

٣ - وأخيراً فإنه لا يوجد نمط قيادى واحد فعال، ذلك أن القيادة الفعالة قد تتطلب وجود أكثر من نمط فى نفس الوقت، بمعنى أن يختلف الأسلوب القيادى للرئيس فى معاملته للمجموعات المختلفة فى قسمه أو إدارته وذلك وفقاً لدرجة إلمام هذه المجموعات بعملها. وبصفة عامة فإن نتائج البحث تعرضت لثلاثة أنماط قيادية قد يستلزم الأمر ضرورة توافرها فى نفس الوقت حتى يكون قائداً فعالاً وهى:

أ - النمط القيادى الموجه :

وهو النمط الذى يتميز بالقدرة على إظهار بعد التركيز على الإنتاج فى علاقة الرئيس بمرؤوسيه إذا لم تتوافر لديهم المعرفة الكاملة بالعمل.

ب - النمط القيادى المتعاطف :

وهو النمط الذى يتميز بمقدرة الرئيس على إظهار بعد "التعاطف" فى علاقته بمرؤوسيه إذا توافرت لديهم المعرفة الكاملة بالعمل.

جـ- النمط القيادى الخليط :

وهو النمط الذى يتميز بقدرة الرئيس على إظهار كلا البعدين وبقدر متساو فى علاقته بمرؤوسيه إذا توافرت لديهم المعرفة الجدية بالعمل.

سابعا : وجهة نظر أخرى لموضوع القيادة الفعالة (ويليام ريدن)

لم يقم ويليام ريدن بعمل دراسات ميدانية فى موضوع القيادة الفعالة، وإنما قام بالتمييز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة وهى[1] :

١-المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على العمل Dedicated Manager.

٢-المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على العمل والعلاقات مع الناس Integrated Manager.

٣-المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على علاقاته مع الناس Related Manager.

٤- المدير الذى يركز تركيزاً قليلاً على كل من العمل والعلاقات مع الناس Seperated Manager.

---

1 - Reddin, W., managerial Effectiveness, (New York: McGraw Hill Book Co., 1970).

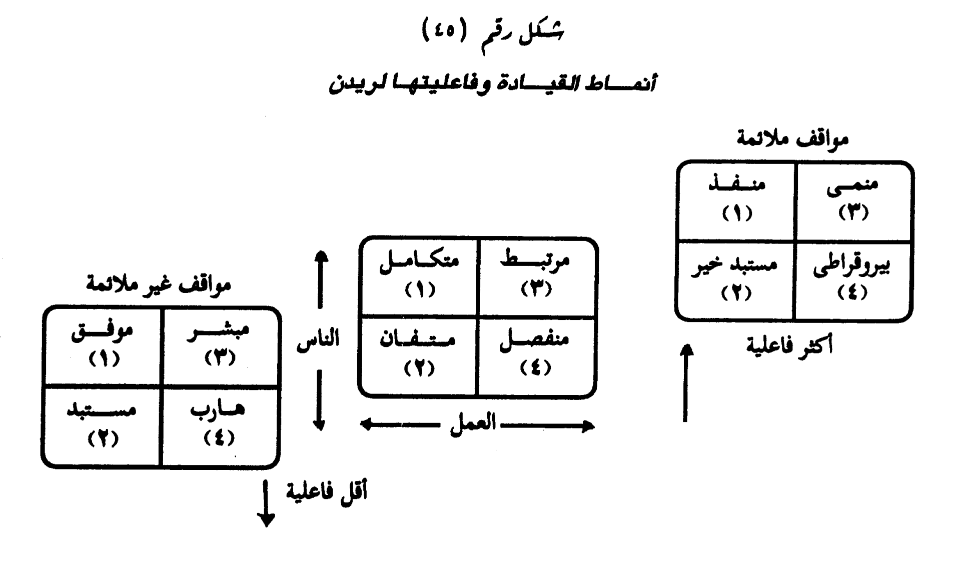
وقد قام الدكتور سيد الهوارى[1] باستعراض مفهوم القيـادة لريــدن بالكثير من الشرح والتقييم، وأطلق على هذه الأنماط القيادية الأربعة "المدير المتفــانى"، "المدير المتـكامـل"، "المدير المرتبط" و "المدير المنفصـل" على التوالى. ومحور هذه النظرة هو أن النمط القيـادى شئ والنمط القيادى الفعال شئ آخر. هذا وتتوقف فاعلية النمط على طبيعة الموقف الذى يجابهه المدير. هذا ويوضح شكل رقم (٤٥) نظرة ريدن للأنماط القيـادية ودرجة فاعلية كل منها حيث يكون النمط القيادى أكثر فاعلية فى المواقف الملائمة وأقل فاعلية فى المواقف غير الملائمة .

---

١ - سيد الهواري ، المدير الفعال ، (القاهرة : متبة عين شمس ، ١٩٧٥).

شكل رقم (٤٥)

أنمــاط القيــادة وفاعليتهــا لريدن



وعلى ذلك فإنه يمكن شرح الأنماط القيادية الأربعة الأساسية وتلك التى تتفرع عنها فى المواقف الملائمة وغير الملائمة من خلال المؤشرات التالية:

**** مؤشرات عن المدير المتفاني (نمط أساسي)**

١ - مصمم - عدائى - واثق من نفسه.

٢ - مشغول - محرك - منشئ.

٣ - يحدد مهاما للآخرين - مسئولياتهم - معاييرهم.

٤ - يعتمد على نفسه - مستقل - طموح.

٥ - يستخدم المكافأة والعقل - والرقابة.

٦ - العمل أولاً.

**** مؤشرات عن المدير المستبد (أقل فاعلية)**

١ - انتقادى - يهدد كثيراً.

٢ - يتخذ كل القرارات.

٣ - يطلب طاعة الآخرين - يخمد الصراعات.

٤ - يطلب النشاط - والنتائج حالاً.

٥ - اتصالات إلى أسفل فقط - يتصرف دون مشورة.

٦ - يخشاه الناس ويكرهونه.

**** مؤشرات عن المدير المستبد الخير (أكثر فاعلية)**

١ - حازم - مبادأ.
٢ - حيوى.
٣ - ينتهى من الأعمال - ملتزم.
٤ - يقيم الكمية والنوع والضائع والوقت.
٥ - يهتم بالتكلفة والعائد.
٦ - يحصل على نتائج

**** مؤشرات عن المدير المرتبط (نمط أساسي)**

١ - الناس أولاً.
٢ - مهتم بالتطوير الفردى.
٣ - محادثات طويلة.
٥ - عاطفى - صديق - يقبل الناس كما هم.
٦ - يخلق مناخاً مأموناً.

**** مؤشرات عن المدير المبشر (أقل فاعلية)**

١ - يتجنب الصراع.
٢ - بشوش - طيب القلب - دافئ.
٣ - يسعى للحصول على قبول الناس له - غير مستقل.
٤ - يجعل الأشياء أسهل لغيره.
٥ - يتجنب المبادأة - سلبى - لا يعطى توجيهات.
٦ - غير مهتم بالإنتاج - بالمعايير - بوسائل الرقابة.

**** مؤشرات عن المدير المنمي (أكثر فاعلية)**

١ - يسعى لخلق اتصالات مفتوحة - يستمع.

٢ - ينمى قدرات الآخرين الكامنة.

٣ - يفهم الناس - ويدعهم وجهة نظرهم.

٤ - يعمل جيداً مع الآخرين - يتعاون.

٥ - موثوق من الآخرين.

**** مؤشرات عن المدير المتكامل (نمط أساسي)**

١ - يستمد سلطاته من الأهداف والآمال والمثل العليا.

٢ - يربط الأشخاص بالمنظمة.

٣ - يحب استخدام المشاركة وتخفيض الاختلافات فى السلطات.

٤ - يفضل الأهداف والمسئوليات المشتركة.

٥ - يهتم بأساليب التحفيز.

**** مؤشرات عن المدير الموفق (أقل فاعلية)**

١ - يستخدم المشاركة أكثر من اللازم.

٢ - يخضع للآخرين كثيراً - ضعيف.

٣ - يتجنب اتخاذ القرارات - يتخذ الحلول الوسط.

٤ - يهتم بالعمل وبالعلاقات معاً.

٥ - مثالى - غامض - غير موثوق فيه.

**** مؤشرات عن المدير المنفذ (أكثر فاعلية)**

١ - يستخدم الفريق فى اتخاذ القرارات.

٢ - يستخدم المشاركة بشكل ملائم.

٣ - يربط الإلتزام بالأهداف.

٤ - يشجع الأداء الأكفأ.

٥ - ينسق الآخرين فى العمل.

**** مؤشرات عن المدير المنفصل (نمط أساسي)**

١- حذر - محافظ - منظم.
٢- يفضل الأعمال الورقية - الإجراءات - الحقائق.
٣- دقيق - يحب أن يتم العمل على أحسن ما يكون.
٤- صبور.
٥- هادئ - متواضع.

**** مؤشرات عن المدير الهارب (أقل فاعلية)**

١ - يعمل طبقاً للقواعد - حد أدنى من الإنتاج - ييأس بسرعة.
٢ - يتجنب الالتزام - المسئولية.
٣ - يعطى أفكاراً مهمة قليلة - اقتراحات.
٤ - غير مبتكر - عقل غير مفتوح.
٥ - يضع عراقيل للآخرين - يجعل الأشياء صعبة للناس.
٦ - يقاوم التغيير - غير متعاون - لا يتكلم مع الناس كثيراً.

**** مؤشرات عن المدير البيروقراطي (أكثر فاعلية)**

١ - يتبع القواعد - والتعليمات - الإجراءات.

٢ - يمكن الاعتماد عليه.

٣ - يحب استمرار النظام كما هو عليه.

٤ - يهتم بالتفاصيل - كفء.

٥ - منطقي - رشيد - منضبط ذاتياً.

٦ - عادل - يحب المساواة.

كلمة عامة عن أنماط القيادة

لم يكن هناك متسعاً لسرد تفاصيل جميع الدراسات المتعلقة بالقيادة الفعالة، وكذلك لاستعراض الدراسات الميدانية التى قامت بتطبيق نتائج هذه الدراسات وذلك للتأكد من مدى دقة وصدق كل منها.

وبصفة عامة، فإن دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان تتصف بالأتوماتية حيث ترتبط القيادة الفعالة بتوافر بعدى القيادة السابق ذكرهما، متجاهلين تماماً طبيعة الموقف ومتطلباته التى تجابه القائد. وقد جاء مفهوم الشبكة الإدارية ليظهر وجود خمسة أنماط سلوكية ولكنها لم تختلف فى جوهرها عن دراسات جامعتى أوهايو وميتشجان، ذلك أننا إذا قمنا بترتيب هذه الأنماط المختلفة من حيث درجة فاعلية كل منها. لاتضح أن النمط القيادى الأكثر فاعلية هو النمط الذى يركز على بعدى الإنتاج والأفراد. أما الدراسات الموقفية فإنها تفضل جميع الدراسات السابقة من حيث المبدأ، ذلك أن القيادة الفعالة لا يمكن عزلها عن الموقف ذاته ، وبالرغم من هذا فقد جاءت نتائج دراسات جامعة ألينوى محيرة بعض الشئ. فإذا كان بالإمكان تفسير العلاقة بين بعد القيادة الخاص بالتركيز على الإنتاج من ناحية والموقف غير المرضى على الإطلاق من ناحية أخرى، إلا أنه من الصعب قبول العلاقة بين نفس البعد من ناحية وبين الموقف المرضى تماماً من ناحية أخرى (حيث يتطلب هذا الموقف وجود علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوس). وقد تنشأ نفس الصعوبة أيضاً فى علاقة بعد القيادة الخاص "بالتعاطف" من ناحية والمواقف المرضية أو غير المرضية نسبياً من ناحية أخرى، اللهم إلا إذا كانت العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه، كأحد خصائص الموقف، إيجابية بالضرورة فى كلا الموقفين، وهذا هو ما لم تشر إليه الدراسة.

كذلك يلاحظ على مفهوم ريدن للقيادة أن الأنماط الأساسية التى ذكرها لا تختلف عن الأنماط القيادية التى تعرض لها موتون وبليك فى مفهوم الشبكة الإدارية، حيث تماثل أنماط المدير المتفانى، والمتكامل والمرتبط، والمنفصل أنماط المدير المقاول، والمدير القائد ومدير النادى الاجتماعى، والمدير المنطوى على التوالى. أما من حيث طبيعة الموقف فقد سبق لدراسات كثيرة أن أدخلت هذا البعد فى الحسبان لتفسير فاعلية النمط القيادى ، أضف إلى ذلك أن هذه الدراسات السابقة أوضحت بعض المعايير التى تجعل الموقف ملائماً أو غير ملائماً، وهذا هو ما لم يفعله ريدن.

لذلك فإننى أعتقد أن مفهوم ريدن عن القيادة، وخاصة إذا أتيحت للقارئ فرصة قراءة استقصاء النمط القيادى الذى ضمنه كتابه المشار إليه آنفاً. لا يعدو مجرد كونه أداة جديدة لقياس النمط القيادى للمدير وفقاً لبعض المعايير الواضحة التى وضعها لكل نمط. أما فاعلية النمط القيادى فأمر يحتاج إلى تعمق شديد فى دراسة طبيعة الموقف ومدى ارتباطه بالأنماط المختلفة حتى يمكن الحكم على فاعلية كل منها.

المراجع العربيـة

- حنفي سليمان مجلة الأهرام الإقتصادي، عدد ٤١٩ ، أول فبراير .

- سيد الهواري ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ .

المراجع الأجنبية



Adorno T.W., and Others, *The Authoritarian Personality,* New York : Harper and Brothers Publishers, 1950.

Allport, C.W., *Patterns and growth In Personality,* New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1961.

Argyris C., *Personality Fundamentals For Administration, revised edition*, New Haven, Yale Labor and Management Center, 1953.

Bavelas, A., and Barrett, D., "An Experimental Approach to Organizational Communication", *Personnel*, Vol.27, 19 1.

Berkowitz, L., *Advances In Experimental Social Psychology,* Editor, New York, Academic Press, 1964.

Bethlheim, B. & Janowitz, J., *Dynamics of Prejudice*. New York : Harper and Brothers Publishers, 1950.

Blake, R., and Others, Managerial grid, *Advanced Managemet*, Vol., 1962.

Campbell, D. T., Stereotypes and The Perception of Group Differences, *American Psychologist*. vol. 22, 1967.

Chien, I. Behavioral Theory and The Behavior of Attitudes, *Psychological Review*, Vol. 55, 1958.

Child, I. L., and Waterhouse, I. K., Frustration And The Quality of Performance II, A Theoritical Review, *Psychological Review,* Vol. 60, 1963.

Costello, R. W., and Zalkind, S. S., *Psychology In Administration, A Research Orientation, Text With Itegrated Readings,* Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc., Second Printing, 1964.

Cureton, E.E., and Katzell, R. A., A. Further Analysis of the Relations Among Job Performance And Situational Variables, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, 1962.

Dalton, G. W., and Others, *Oganizational Change and Development,* Homewood, Illinois, Richard Irwin Inc., 1970.

Dearborn, D.C., and Simon, H. A., "Selective Perception : A Note On the Departmental Identifications of Executives", *Sociometry*, Vol. 1961.

Fishbien, M., *Readings in Attitude Theory and Measurment,* New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967.

Freedman. M. B. Changes in Attitudes and Values Over Six Decades , *Journal of Social Issues*, Vol. 17, 1961.

Greinér, L. E., Patterns of Organizational Change, *Harvard Business Review*, Vol. 45, May - June 1967.

Harvey, O. J., Hunt, D. E., and Schroeder, H. M., *Conceptual Systems and Personality Organization* , New York : John Wiley and Sons Inc., 1961.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B., *The Motivation to work*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1961.

Herzberg, F., Mausner, B., and Peterson, R., *Job Attitudes: Review of Research and Opinion,* Psychological Service of Pittsburgh, 1957.

Henry, W., The Business Executive: Psycholdynamics of Social Role, *American Journal of Socialogy*, Vol. 54, 1919.

Hulin, C. L., Effects of Community Characteristics On Measures of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 50, 1966.

Huneryager, S. G., and Heckmann, *Human Relations in Management*, Cincinatti, South-Western Publishing Co., 1967.

Jones M. R., Editor, *Nebraska Symposium On Motivation,* Loncoln, University of Nebraskka Press, 1935.

Kahn, R.L., Productivity And Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, Vol. 13, Autumn, 1960.

Katz, D. and Kahn, R., *The Social Psychology of Organizations,* New York, John Wiley and Sons, 1967.

Katz, D., The Functional Approach to the study of Attitudes, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 24, 1960.

katzell, R. A., and Others Job Satisfaction, Job Performance, And Situational Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, 1961.

Knowles, W. H., Human Relation In Industay : Research and Concepts, *California Management Review,* Vol. 1, 1958.

Kendall, l. M., *Canonical Analysis of Job Satisfaction And Behavior, Personal Background, And Situational Data,* Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, 1963.

Likert, R., *New Patterns of Mana gment,* New York, McGraw-Hill Book Co., 1961.

Maslow, A., A Theory of Human Motivation, *Psychological Review,* Vol, 50, 1943.

McClalland, D. C., The Achieving, Society, New York, D-Van Nostrand 1961.

McGregor, D. M., *The Human Side of Enterprise,* New York : Mc-Graw Hill Book Co., 1960.

Mc Neil, E. B., Psychology and Agression, *Journal of Conflict Resolution,* Vol. 3, 1955.

Myer, H., and Others, Motive Patterns and Risk Preferences Associated with Enterpreneurship, *Journal of Abnormal Social Psychology,* Vol. 63 1961.

Newcomb, T. M., Turner, R.H., and Converse, P. E., *Social Psychology,* New York : Holt, Rinehart, and Winstoy Inc., 1965.

Prochansky, and Seidenberg, *Basic Studies In Social Psychology*, Editors, New York, Holt, Rinehart and Winsten, Inc., 1965.

Prothro. E. T. and Melikian. L. Studies of Stercotypes: Familiarity and the Kernel of Truth Hypothesis, *Journal of Social Psychology*, Vol. 41, 1955.

Reddin, W., *Managerial Effectiveness*, New York : McGraw Hill Book Co., 1970.

Rosenberg, M. J., Cognitive Structure and Attitudinal Affect, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 53, 1956.

Rothe, H. F., Does Higher Pay Bring Higher productivity, *Personnel*, Vol. 37, July - August, 1960.

Scodel, A., and Mussen, P., Social Perceptions of Authoritariars and Non-Authgrita, *Journal of Abnormal Social Psuchology,* Vol. 48, 1953.

Soliman, Hanafi M., An Attempts to Reconcile Both the One and the Two-factor Theories of Job Attitudes : An Empirical Investigation, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 45, 1971.

Soliman, Hanafi, and Others, Leadership Styles Under High and Low Job Knowledge, *Proceedings of the Academy of management*, Midwest Division, 15th. Annual Conference, 1972.

Soliman, Hanafi, M., Productivity Series, Part I - Productivity, A Puzzle *Industry Week* June Issue 1972.

Soliman, Hanafi, M., Productivity or Series, Part II - The Individual, *Industry Week* June Issue 1972.

Soliman, Hanafi, M., Productivity Series, Part III - The Infomal Organization : A Potential Partne, *Industry Week, June Isue, 1972.*

Soliman, Hanafi, M., Productivity Series, Part IV - The Formal Organization, *Industry Week* July Issue 1972.

Soliman, Hanafi, M., Productivity Series, Part V - Productivity Determinants. *Industry Week* July Issue 1972.

Soliman, Hanafi, M., and Hartman, R., A Systematic Analysis of Productivity Determinants, *Industry Emgineering,* 1971.

Soliman, Hanafi, M., an Attempt to Reconcile Both the One and the Two-Factor Theoie of Job Attitude : An Empiricial Invistigation, Unpublished Doctoral Dissetation, Urbana, University of Illinios, 1969.

Steiner, L. D., Fishbien, *Recent Studies In Scodal Psychology, Editors,* New York, Holth, Rinehart, and Winston, Inc., 1965.

Stogdill, R., and Coons, A. Leaier Behavior : *Its Description and Measurment*, Editors, Columbus, College of Administrative Science, The Ohio State University, Third Printing, 1970.

Tannenbaun, R., and Massarick, F., Participation By Subordinates In The Managerial Decision - Making Process, *Journal of Economics and Political Science*, Vol. 16, August 1950.

Triandis H. C., *Attitude And Attitude Change,* New York, John Wiley Sons, Inc., 1971.

Triandis, H.C., and Triands, L. M., A Cross Cultural Study of Social Diatance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 1962.

Vassiliou, V., and Others Reported Amount of Contact and Srereotyping, Urbana, *Group Effectivectiveness Research Labratory,* 1698.

Veroff, J., and Others, The Use of Thematic Apperception To Assess Motivation in a Nation - Wide Interview Study *Psychological Monograph*, Vol. 47, 1960.

Vroom, V. H., *Work And Motivation*, New York, John Wiley and Sons 1964.

Wald, R., and Dotty, R., The Top Executive - A First hand Profile, *Harvard Business Review*, Vol. 2, 1954.

محتويات الكتاب

الباب الثالث

بيئة العمل

(القيادة الفعالة)


القاهرة للطباعة والتصوير
الزقازيق
المنتزة